Administration des affaires



Baccalauréat Égyptien – Deuxième année

Première partie

11

Administration des affaires

Baccalauréat Égyptien – Deuxième année

Le Baccalauréat International™
a examiné les approches pédagogiques et d'évaluation qui sous-tendent ce manuel.

© 2026 Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Technique
Tous droits réservés.
Les droits d'auteur et la responsabilité du contenu de ce manuel demeurent la propriété du Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Technique.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire, ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit - électronique, mécanique, photocopie, enregistrement, ou autre - sans l'autorisation écrite préalable des détenteurs des droits d'auteur.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Technique
Nouvelle Capitale Administrative
Le Caire, Égypte

Introduction

Le monde des affaires fait partie de notre vie quotidienne. Il est présent dans la nourriture que nous achetons, les services que nous utilisons, la technologie sur laquelle nous comptons, et les opportunités que nous poursuivons. Derrière chaque produit, chaque service et chaque organisation se cachent des décisions concernant les ressources, les personnes, les priorités, les risques et les orientations futures. Ces décisions façonnent non seulement la réussite des entreprises, mais aussi la vie des employés, des clients, des communautés et de l'économie au sens large.
Ce manuel vous invite à comprendre ces décisions.

L'administration des affaires dans le Baccalauréat Égyptien n'est pas une matière de mémorisation. C'est une matière de réflexion. Tout au long de ce programme, vous découvrirez pourquoi les entreprises existent, comment elles créent de la valeur, comment elles sont structurées, comment elles répondent aux différentes parties prenantes, et comment des facteurs internes et externes influencent les choix qu'elles opèrent. Vous étudierez les différentes formes de propriété d'entreprise et examinerez comment la responsabilité, le contrôle, la responsabilité juridique et les risques façonnent une organisation. Vous explorerez les objectifs de l'entreprise, les intérêts des parties prenantes, l'éthique, la direction (le leadership), la gestion (le management) et l'environnement des affaires au sens large. Ce faisant, vous commencerez à percevoir comment les différentes parties d'une entreprise sont interconnectées et comment une seule décision peut en influencer de nombreuses autres.

La compréhension financière constitue une part centrale de cet apprentissage. Vous étudierez comment les coûts, les revenus, les bénéfices et les risques influencent les décisions de l'entreprise, et comment les informations financières et non financières peuvent être interprétées de manière responsable pour soutenir un jugement solide. Vous apprendrez également que les décisions d'entreprise ont rarement une seule réponse simple. Des décisions solides nécessitent des preuves, une comparaison, un raisonnement et une compréhension des conséquences possibles.

L'approche d'apprentissage, dans ce manuel, vous encourage à relier les concepts à des situations d'entreprise réalistes, à poser des questions, à analyser des preuves, à comparer des alternatives et à justifier vos conclusions. À mesure que votre compréhension se développe, vous passerez de la construction de connaissances fondamentales solides à l'application de ces connaissances avec une indépendance et une confiance croissante.

À travers des études de cas, des exemples et des applications pratiques, vous serez encouragé à penser du point de vue des propriétaires d'entreprise, des gestionnaires (des managers), des employés, des clients et d'autres parties prenantes. Cela vous aidera à comprendre que les décisions réussies, dans le monde des affaires, doivent équilibrer différents intérêts tout en répondant aux conditions et aux opportunités changeantes.
À la fin de ce programme, vous devriez être capable de comprendre comment les entreprises fonctionnent dans des contextes réels, d'analyser les décisions en utilisant un raisonnement structuré, d'évaluer les risques et les opportunités, d'interpréter les informations financières et non financières et de communiquer vos idées de manière claire et confiante.
L'administration des affaires dans le Baccalauréat Égyptien est conçue pour vous aider à comprendre comment les entreprises se construisent, comment elles fonctionnent et comment elles répondent aux défis dans un monde en constante évolution. Le plus important encore, c'est qu'elle est conçue pour vous aider à penser comme un décideur.

Le jugement et le raisonnement : objectif, structure et rôle (JRE)

Objectif du jugement et de raisonnement

Le jugement et le raisonnement avec des preuves (JRE) représente une exigence fondamentale du Baccalauréat Égyptien. Il mesure la capacité à penser de manière indépendante, à raisonner soigneusement, à évaluer des preuves et à justifier des conclusions en réponse à des questions d'affaires et d'éthique complexes.

Il évalue la manière dont les connaissances en affaires sont appliquées pour former des jugements équilibrés et défendables ; c'est-à-dire un raisonnement discipliné plutôt que des réponses mémorisées, et une explication structurée plutôt qu'une opinion non étayée.

Nature des questions

Chaque unité comprend une seule question. Les questions se caractérisent par le fait qu'elles :

- Exigent une compréhension conceptuelle et non un simple calcul.
- Acceptent de multiples interprétations défendables.
- Sont liées à des problèmes réels en matière d'affaires, d'éthique ou d'organisation.
- Nécessitent un raisonnement structuré et non une conviction personnelle.

Spécifications d'une réponse forte

- Définir et formuler clairement la problématique d'entreprise.
- Analyser les informations et le contexte pertinents.
- Mettre en balance les stratégies ou décisions concurrentes.
- Évaluer les risques, les compromis et l'impact sur les parties prenantes.
- Parvenir à une conclusion justifiée, soutenue par des preuves et des concepts.

Il n'y a pas de réponse unique et correcte ; la qualité est évaluée par la clarté du raisonnement, la cohérence de l'argumentation, la conscience du contexte et l'utilisation rigoureuse des preuves.

Comment décortiquer et répondre à une question de jugement et de raisonnement (JRE) ?

Ces questions testent la façon dont vous pensez, et non la qualité de ce que vous mémorisez. Utilisez les cinq étapes suivantes:

1. **Lisez la question lentement :**
   Soulignez les mots-clés tels que : évaluez, justifiez, comparez, expliquez, dans quelle mesure. Demandez-vous : "Qu'est-ce qu'on me demande de décider ou de discuter ?"
2. **Formulez un jugement clair :**
   Énoncez votre position en une ou deux phrases directes. Évitez les réponses vagues comme "cela dépend" sans explication.
3. **Expliquez votre raisonnement :**
   Connectez les idées de manière logique en utilisant des mots comme: *parce que*, *par conséquent*, *en conséquence*, *cela conduit à*.
4. **Étayez avec des preuves :**
   Utilisez des faits, des exemples et des concepts de l'unité. Expliquez toujours comment les preuves étayent votre argument.
5. **Vérifiez votre structure :**
   Assurez-vous que votre réponse s'enchaîne ainsi : Jugement → Raisonnement → Preuves → Conclusion.

Modèle simplifié

Jugement : Je pense que… | Raisonnement : Parce que… | Preuves : Par exemple… | Et ceci montre que…

Idée principale

Modèle JRE Simplifié :

- Jugement : Je crois que...
- Raisonnement : C'est parce que...
- Preuves : Par exemple...
- Conclusion : Et cela démontre que...

Réfléchissez !

Rappelez-vous : la clarté est plus forte que la longueur. Une réponse courte, bien structurée et claire obtiendra toujours une meilleur note qu'une réponse longue et confuse. Pensez. Décidez. Expliquez. Prouvez.

Table des matières

L'unité	Le contenu	La page
Unité 1 :	Introduction aux affaires et leurs finalités	7
Unité 2 :	Types d'organisations d'entreprise	30
Unité 3 :	Objectifs des organisations d'entreprise et parties prenantes	50
Unité 4 :	Environnement externe et interne	70
Unité 5 :	Gestion (Management) et direction (Leaderhip)	90
	Glossaire	113

1

INTRODUCTION AUX AFFAIRES ET LEURS FINALITÉS



UNITÉ UN

INTRODUCTION AUX AFFAIRES ET LEURS FINALITÉS



L'idée majeure :
Les organisations d'entreprise existent pour créer de la valeur en répondant aux besoins et en satisfaisant les désirs, mais la manière dont elles le font implique des choix, des compromis et des responsabilités .

Les questions essentielles :

- Pourquoi les organisations d'entreprise existent-elles ? Et qu'entend-on par création de la valeur ?
- Qui bénéficie des décisions d'une organisation d'entreprise, et qui en est affecté ? Une organisation peut-elle satisfaire tout le monde en même temps ?

Axe de réflexion : Une organisation d'entreprise commence par une décision structurée, non seulement par l'existence d'un produit.

Concepts de base :

- Définir ce qu'est une organisation d'entreprise, expliquer sa finalité et clarifier ses objectifs dans la société.
- Distinguer entre les besoins et les désirs à l'aide d'exemples concrets de la vie réelle.
- Différencier entre les biens et les services.
- Identifier les principales parties prenantes et expliquer leurs intérêts.
- Analyser comment les décisions des organisations d'entreprise affectent les objectifs des différentes parties prenantes.
- Classifier les organisations d'entreprise selon les secteurs d'activité économique.
- Expliquer comment les organisations d'entreprise créent de la valeur à différentes étapes.
- Justifier des opinions sur le rôle des organisations d'entreprise et leurs finalités de manière structurée.

Idée centrale de l'unité

Les organisations d'entreprise existent pour créer de la valeur en répondant aux besoins et en satisfaisant les désirs. Cependant, la manière dont elles y parviennent implique des choix, des compromis et des responsabilités.

Question essentielle

• Pourquoi les organisations d'entreprise existent-elles ? Et qu'entend-on par création de la valeur ?
• Qui bénéficie des décisions d'une organisation d'entreprise et qui en est affecté ? L'organisation peut-elle satisfaire tout le monde en même temps ?

Cas d’ouverture de l’unité

Étude d’un cas: La décision de Mariam



Mariam a toujours aimé faire de la pâtisserie. Cela a commencé comme un passe-temps pour elle, mais il est rapidement devenu quelque chose de plus grand. Des amis ont commencé à lui passer des commandes. De même, les professeurs lui ont demandé de préparer des collations pour des événements scolaires. Même des cafés locaux ont montré de l'intérêt pour ses pâtisseries.
Un soir, son père lui pose une question simple : "Pourquoi ne transformerais-tu pas cette activité en un véritable projet ?"

Lien avec le texte - Discussion formative

1. À quelle opportunité Mariam réagit-elle ? Et pourquoi cela pourrait-il la conduire à démarrer un projet ?
2. Quelles sont les parties qui pourraient être affectées par la décision de Mariam de transformer sa pâtisserie en projet ? Et comment l'impact de cette décision peut-il varier d'une partie à l'autre?

Réfléchissez !

Quels facteurs Mariam devrait-elle prendre en compte avant de décider de lancer son projet ?

Section 1 : Comprendre les organisations d'entreprise à travers les décisions

La première vraie question de Mariam



Mariam s'assied à la table de sa cuisine, regardant une liste de commandes qu'elle a notée. Au début, c'est excitant : dix commandes pour le week-end, puis quinze, puis encore plus de demandes pour la semaine suivante. Son passe-temps n'est plus seulement quelque chose qu'elle apprécie. Il nécessite maintenant du temps, de la planification, des ingrédients et de l'engagement.
Son père lui demande à nouveau : "Est-ce toujours de la simple pâtisserie, ou est-ce devenu quelque chose de plus grand ?"
Si Mariam continue cette activité, elle devra acheter des ingrédients régulièrement, fixer des prix, livrer à temps et gérer les attentes des clients. Si elle arrête, elle garde sa liberté mais perd l'opportunité.

Synthèse essentielle : L'activité commerciale est définie par sa finalité et sa structure, et non par sa taille.

Développement du concept : Quand une activité devient-elle une organisation d'entreprise ?

Toute activité n'est pas une organisation d'entreprise. Les gens cuisinent, dessinent, enseignent et créent tous les jours, mais toutes ces activités ne sont pas des affaires commerciales. Une activité se transforme en une organisation d'entreprise quand :

- Elle est réalisée intentionnellement pour fournir de la valeur aux autres.
- Elle est réalisée de manière régulière et continue, et non occasionnellement.
- Elle implique un processus d'échange, souvent contre de l'argent.
- Elle nécessite une prise de décision et la prise de responsabilités.

Terme essentiel: L'organisation d'entreprise : Une activité organisée qui fournit de la valeur et assume des responsabilités continues..

Passe-temps vs organisation d'entreprise

La caractéristique	Le passe-temps	L'organisation d'affaires
L'objectif	Plaisir personnel	Fournir de la valeur aux autres
La continuité	Occasionnelle	Régulière et planifiée
La responsabilité	Limitée	Engagements continus
Le risque	Faible	Plus élevé

Exercice - Évaluation formative

1. Qu'offre Mariam : un bien ou un service ? Pourquoi ?
2. Son produit répond-il à un besoin ou à un désir ? Expliquez votre réponse.
3. À quel moment exact la pâtisserie de Mariam devient-elle une organisation d'entreprise ? Expliquez votre raisonnement.
4. Une activité peut-elle être une organisation d'entreprise même si elle ne fait pas de profit ? Pourquoi?

Rappelez-vous

Réaliser un profit n'est pas la seule condition requise pour définir une activité en tant qu'organisation d'entreprise.

Application pratique :

La tâche : Classification des activités

Décidez si chacune des activités suivantes est un passe-temps ou une organisation d'entreprise ? Et justifiez votre réponse.

Réfléchissez !

À quel moment, le passe-temps se transforme-t-il en organisation d'entreprise ?

L’activité	Passe-temps ou organisation d’entreprise ?	Justification
Vendre des bracelets faits à la main une fois par an	_____	_____
Gérer un service de livraison de repas quotidien	_____	_____
Donner des cours gratuits à des amis	_____	_____
Vendre régulièrement des œuvres d'art en ligne	_____	_____

1

Section 2 : Les besoins, les désirs et la valeur

Mariam apprend à connaître ses clients de plus près



Au cours de la semaine suivante, Mariam remarque que ses clients ne sont pas tous similaires. Une voisine commande des pâtisseries pour ses enfants après l'école. Une enseignante commande des gâteaux pour des événements scolaires. Un café voisin lui demande si elle peut fournir des desserts régulièrement.
Aucun d'entre eux n'a vraiment besoin de ses pâtisseries — ils ont déjà de la nourriture à la maison et pourraient acheter des desserts ailleurs. À ce moment, Mariam réalise que les gens n'achètent pas toujours ce dont ils ont besoin. Ils achètent ce qu'ils désirent.

Synthèse essentielle : La valeur est créée lorsque le client préfère l'offre aux alternatives.

Développement du concept : Les besoins vs les désirs et les biens vs les services

Les besoins sont essentiels à la survie, comme la nourriture, l'eau et les vêtements de base. Tandis que les désirs améliorent la qualité de vie, comme les desserts, les vêtements de marque et les divertissements. La plupart des organisations d'entreprise, en particulier dans les économies modernes, se concentrent sur la réalisation des désirs.
Les pâtisseries de Mariam sont des biens ; car elles sont des produits matériels tangibles. Quant à son respect des délais, la personnalisation des commandes et le service de livraison, ce sont des services. La plupart des organisations d'entreprise proposent une combinaison de biens et de services.

Réfléchissez !
Qu'est-ce qui confère au produit de Mariam une valeur dépassant sa fonction de base ?

Exercice - Évaluation formative

1. Pourquoi les clients choisissent-ils les produits de Mariam malgré qu'ils ne soient pas essentiels ?
2. Un désir peut-il devenir si important qu'il ressemble à un besoin ? Donnez un exemple.
3. Une organisation d'entreprise qui satisfait des désirs est-elle moins importante qu'une organisation d'entreprise qui satisfait des besoins ? Pourquoi ?

Application pratique :

Tâche : Classez chaque élément de ce qui suit :

L'élément	Besoin ou désir ?	Bien ou service ?
Pain Baladi (pain traditionnel)	_____	_____
Gâteau d'anniversaire personnalisé	_____	_____
Trajet en ville	_____	_____
Forfait de données mobiles	_____	_____
Plat de Kochary	_____	_____

Questions d'entraînement

1. Donnez deux exemples de besoins et deux exemples de désirs qui sont courants dans votre famille.
   ……..
2. Expliquez, avec vos propres mots, pourquoi la plupart des organisations d'entreprise modernes les plus prospères se concentrent sur les désirs plutôt que sur les besoins ? ……

Section 3 : Les parties prenantes et l'impact des décisions

Mariam fait face à son premier véritable conflit



Les affaires de Mariam se développent. Les commandes augmentent, les clients sont satisfaits et un café voisin est intéressé à travailler régulièrement avec elle. Mais les tensions commencent à apparaître : sa mère lui demande de réduire ses heures de travail pour se concentrer sur ses études, les clients s'attendent à des livraisons plus rapides et à des prix plus bas, le café veut un approvisionnement régulier et des réductions, tandis qu'une amie propose de l'aider mais s'attend à être payée.
Mariam réalise quelque chose de nouveau : chaque décision qu'elle prend satisfait quelqu'un et déçoit quelqu'un d'autre.

Synthèse essentielle :
Tous les parties prenantes ne recherchent pas le même résultat ; c'est pourquoi des conflits apparaissent.

Développement du concept : Qui sont les parties prenantes?

Une partie prenante est tout individu ou groupe affecté par une organisation d'entreprise. Dans le cas de Mariam, les parties prenantes comprennent :

- Les clients
- La famille
- Les employés ou assistants
- Les fournisseurs
- Les partenaires commerciaux (comme le café)
- La communauté locale

Terme essentiel
Partie prenante:
Individu ou groupe qui est affecté par les décisions d'une organisation d'entreprise ou qui les influence.

Synthèse essentielle :
Une décision peut servir les intérêts d'une partie, mais imposer un coût ou une charge à une autre partie.

Intérêts des parties prenantes et zones de conflits

Partie prenante	Qu'est-ce qu'elle veut ?
Les clients	Produits de qualité, prix bas, service rapide
La famille	Équilibre, stabilité, concentration académique
Les employés	Rémunération équitable, charge de travail supportable
Le partenaire (Café)	Fiabilité, constance, coût réduit
La communauté locale	Pratiques commerciales équitables

Réfléchissez !

Si Mariam se concentre sur ses études et réduit sa production, quelle partie prenante sera la plus touchée ?

Vision fondamentale :

La décision d'une organisation d'entreprise ne consiste pas généralement à choisir ce qui est juste ou faux. Il s'agit de choisir entre des priorités concurrentes. Les parties prenantes ne veulent pas toutes la même chose, et cela crée des tensions.

Exercice - Évaluation formative

1. Quelle partie prenante est la plus importante pour l'entreprise de Mariam à cette étape ? Pourquoi ?
2. Mariam peut-elle satisfaire toutes les parties prenantes en même temps ? Expliquez votre réponse.
3. Si Mariam baisse ses prix, qui en bénéficie et qui pourrait être affecté négativement ?

Application pratique

La décision	Qui en bénéficie ?	Qui est affecté négativement ?
Baisser les prix	_____	_____
Augmenter les prix	_____	_____
Accepter le contrat du café	_____	_____
Réduire les heures de travail	_____	_____

Section 4 : Les secteurs d'activité économique et la création de valeur

Mariam voit le système dans son ensemble



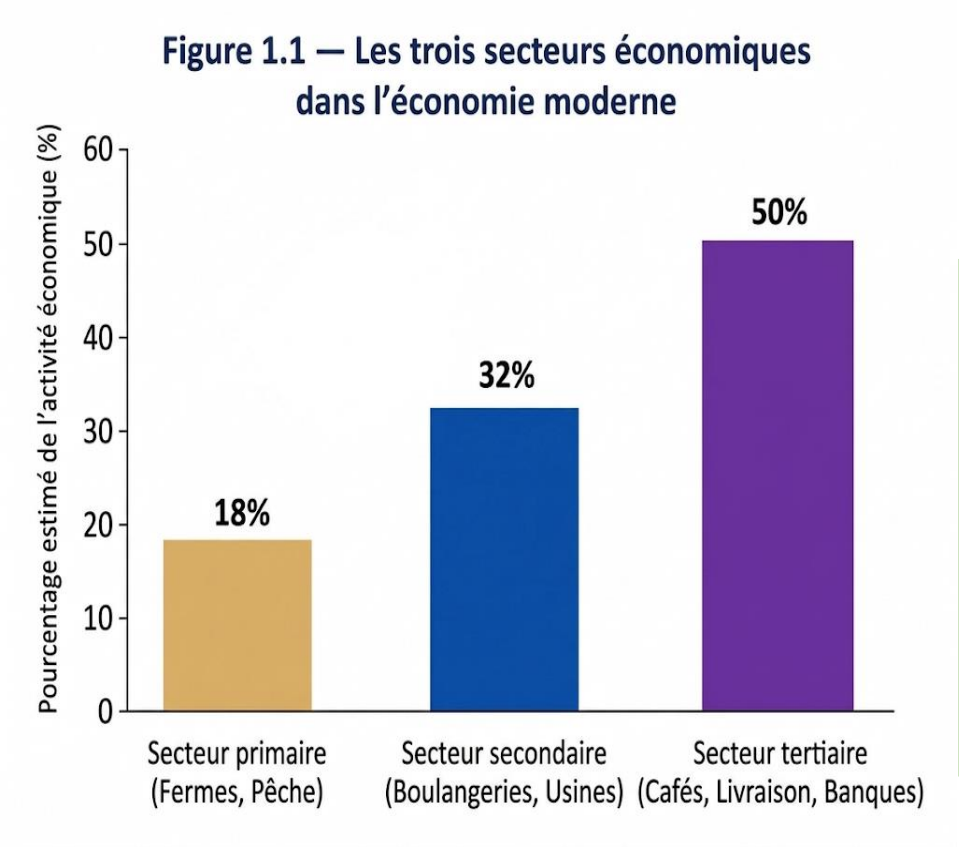
Mariam se réveille tôt pour préparer sa première grande commande pour le café. Elle regarde ses ingrédients – farine, œufs, sucre, chocolat – et pour la première fois elle se demande : "D'où vient tout cela ?"
La farine provenait du blé cultivé dans des fermes. Les œufs venaient de producteurs de volailles. Le chocolat a été importé et vendu par des fournisseurs. Après la cuisson, elle livre les pâtisseries et le café les vend aux clients. À ce moment, Mariam réalise que son activité n'existe pas de manière isolée, mais qu'elle constitue un maillon d'une chaîne intégrée.

Développement du concept : Les trois secteurs économiques

Le secteur	La définition	Exemples en Égypte
Primaire (extractif)	Extrait les ressources naturelles directement de la Terre.	Agriculture ; pêche ; extraction minière.
Secondaire (industriel / transformatif)	Transforme les matières premières en produits finis ou semi-finis.	Usines ; boulangeries; industrie textile.
Tertiaire (service)	Fournit des services plutôt que des biens.	Cafés ; services de livraison ; vente au détail ; banques.

Rappelez-vous

La valeur se transmet à travers une chaîne interconnectée, de l'extraction à la fabrication, puis à la prestation de services.



Synthèse essentielle :
La plupart des organisations d'entreprise sont liées aux trois secteurs, et la valeur est créée à chaque étape - pas seulement au moment de la vente finale.

Vision fondamentale :

La plupart des organisations d'entreprise sont liées aux trois secteurs, et la valeur est créée à chaque étape - pas seulement au moment de la vente finale.

Exercice - Évaluation formative

1. À quel secteur appartient l'activité de Mariam dans la préparation des produits de boulangerie ? Et pourquoi ?
2. À quel secteur appartient le café ?
3. Une même activité peut-elle être liée à plusieurs secteurs ? Justifiez votre réponse.

Application pratique

L'activité	Le secteur	La justification
Ferme de blé en Haute-Égypte	_____	_____
Boulangerie au Caire	_____	_____
Service de livraison de commandes	_____	_____
Usine alimentaire produisant des biscuits	_____	_____
Supermarché de vente au détail	_____	_____

Réfléchissez !

Où la plus grande valeur est-elle créée dans la chaîne de Mariam ? Justifiez votre réponse.

Questions d'entraînement

1. Citez trois entreprises dans votre quartier et classez chacune selon le secteur d'activité économique.
   ……
2. Expliquez pourquoi le secteur tertiaire s'est développé plus rapidement que le secteur primaire dans la plupart des économies modernes.
   ……

Applications des concepts : Études de cas simplifiés

Étude de cas 1 : Projet de Salma pour les repas à domicile – Le Caire

Salma prépare des repas à domicile et les vend via Instagram. Au début, elle ne cuisine que le week-end. Bientôt, la demande augmente et les clients commencent à passer des commandes quotidiennes.

Tâche 1 :

1. Salma dirige-t-elle une organisation d'entreprise ou pratique-t-elle un passe-temps ? Justifiez.

……..

2. Salma répond-elle à un besoin ou à un désir ?

……..

Tâche 2 – La prise de décision :

Salma devrait-elle développer son projet ? Pourquoi ?

……

Étude de cas 2 : Le magasin d'accessoires pour téléphones portables de Mahmoud – Gizeh

Mahmoud possède une petite boutique vendant des accessoires pour les téléphones portables. Un concurrent s'est installé à proximité, offrant des prix plus bas, et Mahmoud doit décider comment réagir.

Tâche 1 :

1. Les accessoires téléphoniques sont-ils un besoin ou un désir? Expliquez.

……

2. Dans quel secteur Mahmoud travaille-t-il ?

……

Tâche 2 - Recommandation :

Mahmoud devrait-il baisser ses prix, améliorer la qualité ou ajouter le service de livraison ? Justifiez votre recommandation.

……..

Réfléchissez !

Ne cherchez pas une seule bonne réponse ; équilibrez entre les intérêts des différentes parties et les résultats attendus.

Étude de cas 3 : Projet de livraison de Hassan, jeune entrepreneur – Le Caire

Hassan lance un petit projet pour les services de livraison. Au fur et à mesure que les commandes augmentent, les livreurs se plaignent de leur faible rénumération, les clients se plaignent des retards, et Hassan veut augmenter ses bénéfices.

Tâche 1 :

Quelles sont les parties affectées par les décisions d'Hassan ? Et comment chaque partie est-elle affectée?

……..

Tâche 2 – La prise de décision

À quoi Hassan devrait-il accorder la priorité : aux salaires des livreurs, à la rapidité de livraison, ou au profit ? Justifiez votre réponse.

…….

Banque de questions d'entraînements – Unité (1)

Utilisez ces questions pour réviser l'ensemble de l'unité. Répondez par des phrases complètes en utilisant le vocabulaire de l'unité.

Premièrement : Questions à réponse courte

1. Définissez "organisation d'entreprise" par votre propre style.
   ……
2. Expliquez la différence entre un bien et un service, en donnant un exemple égyptien pour chacun.
   ……
3. Qu'est-ce qu'une partie prenante ? Citez quatre parties prenantes d'une petite boulangerie.
   ……..
4. Expliquez pourquoi la valeur n'est pas la même chose que le prix.
   ……
5. Citez les trois secteurs d'activité économique et donnez un exemple égyptien pour chacun.
   ……

Rappelez-vous

Répondez par des phrases complètes et utilisez avec précision les termes de l'unité.

Deuxièmement : Vrai ou Faux (corrigez les réponses fausses)

1. Un passe-temps ne devient une organisation d'entreprise que lorsqu'il génère un profit important. [Vrai / Faux]
2. Les besoins sont essentiels à la survie, tandis que les désirs améliorent la qualité de vie. [Vrai / Faux]
3. Une organisation d'entteprise ne peut offrir qu'un bien ou un service, jamais les deux à la fois. [Vrai / Faux]
4. Toutes les parties prenantes souhaitent toujours le même résultat. [Vrai / Faux]
5. Le secteur tertiaire fournit des services plutôt que des biens matériels. [Vrai / Faux]

Troisièmement : Questions à choix multiples

1. Parmi les phrases suivantes, laquelle définit le mieux une partie prenante ?

A. Toute personne qui possède des actions dans une entreprise.
B. Tout individu ou groupe affecté par une organisation d'entreprise.
C. Les employés de l'organisation seulement.
D. Les clients de l'organisation seulement.

2. À quel secteur appartient une ferme cultivant du blé ?

A. Le secteur primaire
B. Le secteur secondaire
C. Le secteur tertiaire
D. Le secteur quaternaire

3. Lequel des éléments suivants est un exemple de désir plutôt que de besoin ?

A. L'eau potable
B. Une paire de baskets de marque
C. Les vêtements de base
D. L'abri / Le logement

Réfléchissez !

Dans les questions développées, reliez le concept à un exemple, puis justifiez votre réponse par des preuves

Quatrièmement : Réponse appliquée / étendue

1. Un ami vous dit : "Une organisation d'entreprise n'existe que pour gagner de l'argent." En utilisant les idées de cette unité, expliquez pourquoi cette déclaration est incomplète.
   ……
2. Choisissez une petite entreprise que vous connaissez dans votre communauté. Identifiez ses parties prenantes et expliquez un seul conflit qui pourrait survenir entre deux d'entre elles.
   ……

Le jugement et le raisonnement (L'interprétation étayée par des preuves) (JRE)

Les organisations d'entreprise existent-elles principalement pour réaliser des bénéfices, ou pour créer de la valeur pour la société ?

La compréhension de la question

On ne vous demande pas de décrire ce que font les organisations d'entreprise. On vous demande ce qu'elles devraient prioriser. Les organisations gagnent des revenus, visent à réaliser des bénéfices et sont en concurrence sur les marchés - mais elles fournissent également des biens et des services, affectent les parties prenantes et contribuent aux communautés.
Une organisation peut augmenter ses bénéfices en réduisant les coûts, mais cela peut affecter les employés. Elle peut augmenter les prix pour accroître les bénéfices, mais cela peut affecter les clients. Elle peut soutenir les communautés, mais cela peut réduire les bénéfices à court terme.

Axe de jugement :
Il ne suffit pas de présenter les deux points de vue ; il faut équilibrer les preuves et parvenir à un jugement justifié.

Concepts clés que vous pouvez utiliser

- Les besoins et les désirs
- Les biens et les services
- La création de la valeur
- Les parties prenantes et les conflits de leurs intérêts
- Les secteurs d'activité économique
- Les décisions commerciales et les compromis

Situations possibles

- Le profit est essentiel à la survie et à la croissance.
- La valeur et l'impact social sont tout aussi, ou plus, importants.

Exigences pour une réponse forte

- Définir clairement le but de l'organisation d'entreprise.
- Expliquer le rôle du profit, de la valeur et des parties prenantes.
- Utiliser des exemples (comme l'exemple de Mariam, de Salma et de Hassan).
- Évaluer les compromis entre le profit et la responsabilité et présenter un contre-argument pour parvenir à une conclusion justifiée.

Cadre d'écriture du jugement et de raisonnement

La section	Qu'est-ce qu'il faut faire ?	Question directrice
Introduction	Définir la finalité de l'organisation d'entreprise	Quel est le rôle du profit et de la valeur ?
Argument 1	Le profit comme objectif principal	Pourquoi le profit est-il nécessaire ?
Argument 2	La valeur et la société	Pourquoi l'impact est-il important ?
Évaluation	Comparer les deux points de vue	Peut-on combiner les deux ?
Conclusion	Prise d'une décision justifiée	Quelle priorité devrait être adoptée ?

Synthèse essentielle : Structure solide: un jugement clair, un raisonnement, des preuves, une évaluation, puis une conclusion justifiée.

Grille d'évaluation - Total des points : 20

Gamme de notes	Justification
18 - 20	Maturité analytique exceptionnelle et vision de niveau professionnel.
14 - 17	Raisonnement solide avec quelques faiblesses limitées.
10 - 13	Compréhension adéquate mais profondeur limitée.
6 -9	Compréhension élémentaire avec des lacunes analytiques.
0 – 5	Raisonnement limité et structure insuffisante.

Réponse modèle

Les organisations d'entreprise existent-elles principalement pour réaliser des bénéfices, ou pour créer de la valeur pour la société ?

Les organisations d'entreprise existent pour fournir des biens et des services et pour réaliser des bénéfices. Certains pensent que le bénéfice est le but principal d'une organisation, tandis que d'autres pensent que la création de valeur pour la société est tout aussi importante.

Le bénéfice est essentiel à la survie et à la croissance d'une organisation d'entreprise. Sans lui, l'organisation ne peut pas payer ses employés, investir dans des ressources ou

Vision essentielle : Le modèle regroupe le jugement clair, l'enchaînement logique, les preuves de l'unité et la conclusion justifiée.

continuer à fonctionner. Une petite entreprise comme la boulangerie de Mariam doit générer des bénéfices pour couvrir les coûts et se développer. Cependant, les organisations d'entreprise créent également de la valeur pour la société en répondant aux besoins et aux désirs, en créant des emplois et en contribuant aux communautés locales. Se concentrer uniquement sur le bénéfice peut affecter négativement les parties prenantes - par exemple, la réduction des coûts peut réduire la qualité du produit ou la satisfaction des employés.

En conclusion, le bénéfice est important pour la survie, mais ce ne devrait pas être le seul objectif. Les organisations d'entreprise devraient viser à créer de la valeur pour la société tout en maintenant la rentabilité, ce qui leur permet de réussir à long terme tout en répondant aux besoins des différentes parties prenantes.

Vision fondamentale :

Cette réponse démontre les compétences clés de jugement et de raisonnement (JRE) : un jugement clair, un raisonnement logique, l'utilisation des preuves de l'unité et une conclusion justifiée.

Réflexion finale :

Si vous étiez à la place de Mariam, quel type d'organisation d'entreprise choisiriez-vous de créer ? Et pourquoi ?

……

……

2

Types d'organisations d'entreprise



UNITÉ DEUX

TYPES D'ORGANISATIONS D'ENTREPRISE



L'idée majeure

La structure d'une organisation d'entreprise détermine la manière dont les décisions sont prises, la façon dont les risques sont répartis et la manière dont le succès est atteint.

Les questions fondamentales

• Comment la propriété influence-t-elle la prise des décisions au sein d'une organisation d'entreprise ? Et quelle est la relation entre le contrôle et le risque ?

• L'organisation devrait-elle rester petite ou évoluer vers une structure plus grande ? Et comment les différentes structures influencent-elles la responsabilité et la reddition de comptes ?

Les concepts essentiels

• Identifier les différents types de structures des organisations d'entreprise.
• Expliquer l'impact de la propriété sur le contrôle et la prise de décision.
• Distinguer la responsabilité limitée de la responsabilité illimitée.
• Analyser la répartition des risques selon les différentes structures d'entreprise.
• Comparer les avantages et les inconvénients de l'entreprise individuelle, du partenariat et de la société.
• Évaluer la structure la plus appropriée dans différentes situations.

Idée centrale de l'unité

La structure d'une organisation d'entreprise détermine la manière dont les décisions sont prises, la façon dont les risques sont répartis et la manière dont le succès est atteint.

Question essentielle

• Comment la propriété influence-t-elle la prise de décision ? Et quelle est la relation entre le contrôle et le risque ?
• L'organisation devrait-elle rester petite ou se développer dans le cadre d'une structure plus grande ? Et comment les différentes structures influencent-elles la responsabilité et la reddition de comptes ?

Cas d'ouverture de l'unité

Étude d'un cas : la prochaine décision de Mariam

L'activité de Mariam se développe : elle compte désormais des clients réguliers, une possibilité de partenariat avec un café et une demande croissante. Cependant, elle se sent débordée et n'est plus capable de tout faire seule.

Son amie Lina lui propose de la rejoindre, tandis que son oncle suggère d'enregistrer officiellement l'entreprise. Par ailleurs, le propriétaire d'un café propose d'investir de l'argent pour permettre son expansion.

Mariam est désormais confrontée à une nouvelle question : il ne s'agit plus de savoir si elle doit gérer une organisation d'entreprise, mais comment en organiser la structure ? Doit-elle rester seule et conserver le contrôle total, partager les responsabilités avec Lina ou transformer son activité en une société plus grande qui se développe rapidement ? Chaque choix comporte des opportunités et des risques.

Mise en relation avec le texte – Discussion formative

1. Quel problème Mariam rencontre-t-elle actuellement ? Pourquoi ne peut-elle plus continuer à travailler seule ?
2. Quels sont les avantages et les risques de rester propriétaire unique dans cette situation ?

Réfléchissez !

Que pourrait gagner ou perdre Mariam si elle acceptait l'investissement et transformait son projet en société ?

Section 1 : L'entreprise individuelle – contrôle, responsabilité et risque financier

Mariam envisage de rester seule



Mariam réfléchit : « C'est moi qui ai créé ce projet, je connais chaque client et je prends toutes les décisions. » Elle décide donc de continuer seule.
Au début, cette décision semble juste: contrôle total, indépendance complète et bénéfices intégralement conservés.
Mais la réalité s'impose rapidement : les commandes augmentent, des erreurs se produisent, les clients se plaignent et Mariam ressent, pour la première fois, une véritable pression.

Réfléchissez !

Que pourrait gagner ou perdre Mariam si elle acceptait l'investissement et transformait son projet en société ?

Construction du concept : quand une activité devient-elle une organisation d'entreprise ?

L'entreprise individuelle est une activité détenue et gérée par une seule personne. C'est la structure d'affaires la plus répandue en Égypte, notamment parmi les petits commerces, les projets à domicile, les organisations informelles et les travailleurs indépendants.

- Un seul propriétaire.
- Contrôle total des décisions.
- Conservation de la totalité des bénéfices par le propriétaire.
- Prise en charge de l'ensemble des risques par le propriétaire.

Terme essentiel :
La responsabilité illimitée signifie que les pertes de l'organisation peuvent s'étendre au patrimoine personnel du propriétaire.

Vision fondamentale

Le contrôle procure de la liberté, mais il entraîne une exposition financière. La caractéristique la plus importante de l'entreprise individuelle est la responsabilité illimitée : l'entreprise et le propriétaire constituent une seule personne juridique, de sorte que les pertes financières affectent personnellement le propriétaire.

Exercice – Évaluation formative

1. Pourquoi Mariam pourrait-elle préférer rester une entreprise individuelle ?
2. Quels sont les avantages du contrôle total ?
3. Comment la responsabilité illimitée influence-t-elle la prise de décision ?
4. Une entreprise individuelle peut-elle se développer sans soutien ?

Application pratique

Situation – Capital initial : 15 000 livres égyptiennes	**Résultat financier**
Réalisation d'un bénéfice de 5 000 livres égyptiennes	_____
Réalisation d'une perte de 5 000 livres égyptiennes	_____
Échec total de l'entreprise	_____
Défaut de paiement d'un client	_____

Réfléchissez !

Que se passe-t-il pour le propriétaire si les clients cessent d'acheter ?

Section 2 : La société de personnes – responsabilité partagée et risque partagé

Mariam fait appel à Lina

Après plusieurs semaines de travail le soir et de pression croissante, Mariam accepte enfin de rencontrer Lina. Lina lui dit : « Tu n'as pas à faire ça toute seule ; nous pouvons développer le projet ensemble. »

Tout change immédiatement. Auparavant, Mariam prenait seule toutes les décisions. Désormais, chaque décision fait l'objet d'une discussion : quel prix fixeront-elles ? Accepteront-elles le contrat du café ? Comment répartiront-elles les bénéfices ?

Construction du concept : qu'est-ce qu'une société de personnes ?

Une société de personnes est une organisation d'entreprise détenue et gérée par deux ou plusieurs personnes. Les associés partagent la propriété, les responsabilités, les bénéfices et les pertes.

- Deux propriétaires ou plus.
- Participation à la prise des décisions.
- Partage des bénéfices.
- Partage des risques.

Synthèse essentielle :
La répartition du travail, des bénéfices et des risques nécessite un accord clair entre les associés.

Le compromis

Avantage ou contrainte	Impact financier
Partage de la charge de travail	Production plus grande et revenu potentiel plus élevé
Diversité des idées	Meilleures décisions et possibilités de croissance accrues
Partage des bénéfices	Chaque associé reçoit une part individuelle moins importante
Dépendance mutuelle	L'erreur de l'un des associés affecte les deux

Vision fondamentale

Le partage du travail implique le partage des résultats financiers, qu'il s'agisse de bénéfices ou de pertes ; l'erreur de l'un des associés affecte les deux.

Exercice – Évaluation formative

1. Quels avantages Lina apporte-t-elle au projet ?
2. La prise de décision collective est-elle toujours préférable ? Pourquoi ?
3. Comment les bénéfices devraient-ils être répartis équitablement : à parts égales ou selon la contribution de chacun ?
4. Que se passe-t-il si l'entreprise réalise une perte ?

Réfléchissez !

Pourquoi des conflits peuvent-ils apparaître entre les associés ?

Questions d'entraînement

1. Expliquez une seule raison pouvant entraîner la dissolution d'une société de personnes.

.....

2. Préférez-vous gérer une organisation seul(e) ou avec un(e) associé(e) ? Justifiez votre réponse.

.....

Section 3 : Les sociétés de capitaux – responsabilité limitée et croissance

L'offre du propriétaire du café

Alors que le projet continue de se développer, le propriétaire d'un café propose d'investir de l'argent en échange d'une part de la propriété. L'oncle de Mariam explique que cela signifie créer une société dotée d'une personnalité juridique indépendante de ses propriétaires.

Contrairement à l'entreprise individuelle ou à la société de personnes, la société peut lever des fonds auprès d'actionnaires. De plus, la responsabilité limitée protège ses propriétaires : si la société échoue, les actionnaires ne perdent que le montant qu'ils ont investi, et non leurs économies personnelles.

Construction du concept : qu'est-ce qu'une société de capitaux ?

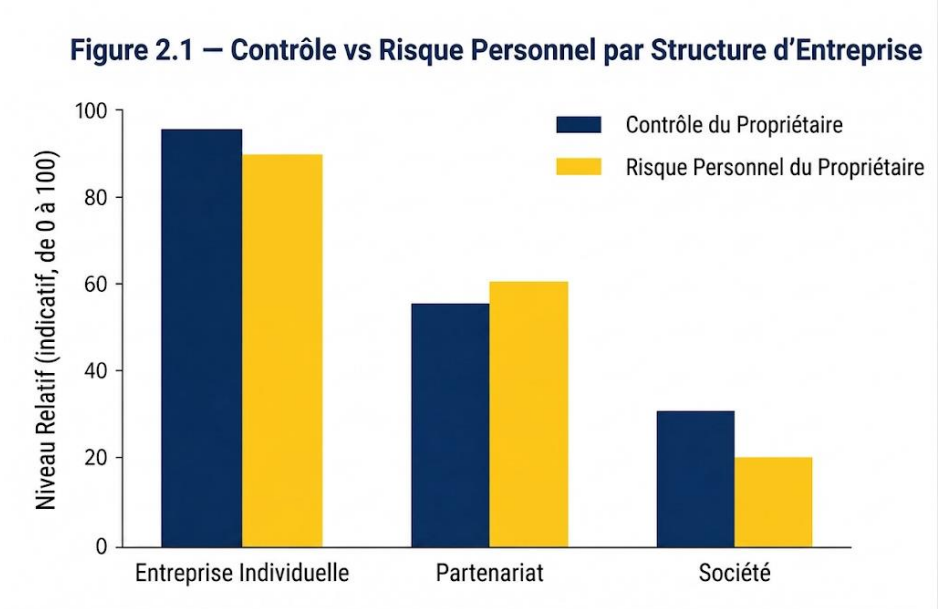
Terme essentiel
La société est une entité juridique indépendante de ses propriétaires, et la responsabilité limitée protège leur patrimoine personnel.

Une société de capitaux est une organisation d'entreprise juridiquement distincte de ses propriétaires, c'est-à-dire de ses actionnaires. Elle peut posséder des actifs, signer des contrats, intenter des actions en justice ou faire l'objet de poursuites en son propre nom.

- Elle appartient aux actionnaires.
- Elle est gérée par des dirigeants au nom des propriétaires.
- La responsabilité limitée protège le patrimoine personnel.
- Elle peut lever des montants de capitaux plus importants.
- Elle est soumise à davantage de réglementation, de divulgation d'informations et de formalités officielles.

Comparaison des trois structures

Critère	Entreprise individuelle	Société de personnes	Société de capitaux
Propriétaires	Une seule personne	Deux ou plusieurs personnes	Un ou plusieurs actionnaires
Responsabilité	Illimitée	Souvent illimitée	Limitée
Contrôle	Entièrement exercé par le propriétaire	Partagé entre les associés	Assuré par les dirigeants ou le conseil d'administration
Capital	Limité aux fonds personnels	Relativement plus élevé en raison de la multiplicité des propriétaires	Le plus élevé, pour pouvoir vendre les actions
Formalité	Inférieures	Moyennes	Elevées



Conclusion essentielle :
Avec la croissance de l'organisation d'entreprise, le propriétaire échange souvent une part de contrôle et de confidentialité contre un risque personnel réduit et un accès accru au capital.

Vision fondamentale

À mesure que l'organisation d'entreprise se développe, les propriétaires échangent souvent à une partie de leur contrôle et de leur confidentialité contre un risque personnel réduit et un accès accru au capital.

Exercice – Évaluation formative

1. Que protège la responsabilité limitée ? Pourquoi cela est-il important pour Mariam ?
2. Que pourrait perdre Mariam si elle acceptait l'investissement du propriétaire du café ?
3. Pourquoi les organisations de plus grande taille choisissent-elles souvent de se transformer en sociétés ?

Questions d'entraînement

1. Expliquez en une seule phrase un avantage de la constitution d'une société de capitaux, puis en une autre phrase l'un de ses inconvénients.

.....

2. Un(e) ami(e) affirme : « Les sociétés de personnes sont toujours le meilleur choix pour une nouvelle organisation. » Êtes-vous d'accord ? Justifiez votre raisonnement.

.....

Réfléchissez !

Mariam devrait-t-elle accepter l'investissement du propriétaire du café ? Que gagnerait-t-elle et à quoi devrait-t-elle renoncer ?

Application des concepts : études de cas simplifiés

Étude de cas 1 : Le kiosque de jus d'Ahmed – Le Caire

Ahmed gère seul un kiosque de jus. L'activité prospère en été et ralentit en hiver. Il refuse l'aide de ses amis qui proposent de le rejoindre.

Tâche

1- Pourquoi Ahmed préfère-t-il rester seul ? Quels sont les risques auxquels il est exposé ?

.....

2- Sa décision est-elle durable ? Que devrait-il faire ?

.....

Étude de cas 2 : La société de personnes de Chérif et Tarek, spécialisée dans les fournitures de matériaux de construction – Assouan

Chérif et Tarek ont créé une société de personnes spécialisée dans la fourniture de matériaux de construction. Chérif souhaite réinvestir les bénéfices dans de nouveaux équipements, tandis que Tarek souhaite retirer sa part des bénéfices chaque mois.

Tâche

1. Quelle est la source du conflit entre les deux associés ?

.....

2. Comment un accord écrit de société de personnes peut-il contribuer à prévenir ce conflit ?

.....

Étude de cas 3 : La société de capitaux de Leïla Design – Alexandrie

L'activité de design à domicile de Leïla connaît une croissance rapide. Deux investisseurs lui proposent de financer une nouvelle identité visuelle et un studio plus grand en échange d'actions.

Tâche

1- Quelle structure Leïla devrait-elle adopter pour accepter cet investissement ?

.....

2- Que gagnerait Leïla et que perdrait-elle si elle acceptait cette offre ?

.....

Étude de cas 4 : La chaîne de boulangeries familiale d'Adel – Ville du 6 Octobre

La famille d'Adel dirige une boulangerie, depuis plusieurs années, sous la forme d'une entreprise individuelle. Elle envisage maintenant d'ouvrir trois succursales supplémentaires dans différents quartiers de la ville.

Tâche

1- Quels risques subsisteraient si Adel développait son activité tout en restant propriétaire individuel ?

.....

2- Recommandez une structure adaptée pour l'expansion de l'activité d'Adel et justifiez votre réponse.

.....

Réfléchissez !

La structure qui était adaptée à une seule succursale peut devenir risquée lors du développement en plusieurs succursales.

Banque de questions d'entraînement – Unité (2)

Utilisez ces questions pour réviser l'ensemble de l'unité. Répondez par des phrases complètes en utilisant le vocabulaire de l'unité.

Premièrement : Questions à réponse courte

1- Définissez, avec votre propre style, la responsabilité illimitée et la responsabilité limitée.

.....

2- Citez deux avantages et deux inconvénients de l'entreprise individuelle.

.....

3- Expliquez l'importance de l'accord des sociétés de personnes, même lorsqu'ils sont des amis proches.

.....

4- Qu'est-ce qu'un actionnaire ? Que possède-t-il ?

.....

5- Expliquez comment la structure de propriété influence la personne ou l'organe qui prend les décisions ?

.....

Deuxièmement : Vrai ou faux – Corrigez les phrases fausses

1- Les économies personnelles d'un propriétaire d'entreprise individuelle restent protégées si l'entreprise échoue.

[Vrai / Faux]

2- Les sociétés de personnes doivent toujours compter seulement deux propriétaires.

[Vrai / Faux]

3- Une société de capitaux est juridiquement distincte des personnes qui en sont propriétaires.

[Vrai / Faux]

4- La responsabilité limitée signifie qu'un actionnaire peut perdre davantage que le montant qu'il a investi.

[Vrai / Faux]

5- Une société de capitaux est généralement soumise à une réglementation plus importante que les entreprises individuelles.

[Vrai / Faux]

Troisièmement : Questions à choix multiples

1. Quelle structure expose le propriétaire à une responsabilité personnelle illimitée ?

A. La société de capitaux.
B. L'entreprise individuelle.
C. L'actionnaire général.
D. La coopérative seulement.

2. Quel est le principal avantage de constituer une société plutôt que de rester une entreprise individuelle ?

A. L'absence d'obligation de tenir des registres.
B. La responsabilité limitée et la possibilité d'accéder au capital .
C. L'absence d'obligation de payer des impôts.
D. Une prise de décision quotidienne plus rapide.

3. Dans une société de personnes, les bénéfices et les pertes sont généralement :

A. conservés entièrement à un seul associé.
B. répartis entre les associés.
C. versés à l'État.
D. interdits de partage.

Quatrièmement : Réponse appliquée étendue

1. Imaginez que vous lanciez un projet avec une épargne de 5 000 livres égyptiennes. Choisiriez-vous une entreprise individuelle, une société de personnes ou rechercheriez-vous des actionnaires ? Justifiez votre choix à l'aide des concepts étudiés dans l'unité.

.....

2. Comparez les options de Mariam : rester seule, s'associer avec Lina ou accepter l'investissement. Recommandez une seule option et appuyez votre choix sur au moins deux concepts étudiés dans l'unité.

.....

Jugement et raisonnement fondés sur des preuves (JRE)

Une entreprise en croissance a-t-elle intérêt à rester sous le contrôle total d'un seul propriétaire, ou vaut-il mieux partager la propriété en échange d'un soutien et d'un capital ?

Compréhension de la question

Il ne vous est pas demandé de déterminer quelle structure est la meilleure en général, mais d'expliquer comment trouver un équilibre entre contrôle et soutien, ainsi qu'entre indépendance et risque.

L'entreprise individuelle permet au propriétaire de conserver l'intégralité du contrôle et des bénéfices, mais il assume également l'ensemble des risques. La société de personnes permet de répartir la charge de travail et les risques, mais elle exige un accord entre les associés. Quant à la société de capitaux, elle permet d'accéder à davantage de capital et de limiter les risques personnels, mais elle implique de renoncer à une partie du contrôle et de la confidentialité.

Concepts pouvant être utilisés

- La propriété et le contrôle.
- La responsabilité limitée et la responsabilité illimitée.
- La répartition des risques.
- L'accès au capital.
- Le compromis entre l'indépendance et le soutien.

Situations possibles

- Le propriétaire protège son indépendance et conserve le contrôle total aussi longtemps que possible.
- Le propriétaire partage la propriété dès le départ afin de réduire les risques et d'accéder à un soutien pour assurer la croissance.

Exigences d'une réponse forte

- Définir clairement les structures de propriété et expliquer la relation entre le contrôle et le risque.
- Utiliser des exemples tels que Mariam, Ahmed et Leïla.
- Évaluer les compromis entre les différentes options, présenter un contre-argument et parvenir à une conclusion équilibrée et justifiée.

Le cadrage de l'écriture du jugement et de raisonnement

Section	Ce que vous devez faire	Question directrice
Introduction	Définir la propriété et le contrôle	Qu'est-ce qui devient exposé au risque lorsque la propriété change ?
Argument 1	Le cas du maintien de l'indépendance	Pourquoi le contrôle total pourrait-il être le plus important ?
Argument 2	Le cas du partage de la propriété	Pourquoi la répartition des risques et l'accès aux capitaux pourraient-ils être les plus importants ?
Évaluation	Comparer les deux points de vue	La réponse dépend-elle du stade de croissance ?
Conclusion	Prendre une décision justifiée	Quelle est la priorité d'une entreprise en croissance ?

Grille d’évaluation – Total des points : 20

Gamme de notes	Interprétation
18 – 20	Maîtrise analytique exceptionnelle et vision de niveau professionnel
14 – 17	Raisonnement solide avec quelques faiblesses limitées
10 – 13	Compréhension adéquate, mais profondeur limitée
6 – 9	Compréhension élémentaire avec des lacunes analytiques
0 – 5	Raisonnement limité et structure insuffisante

Réponse modèle

Une entreprise en croissance a-t-elle intérêt à rester sous le contrôle total d'un seul propriétaire, ou vaut-il mieux partager la propriété en échange d'un soutien et de capital ?

Une entreprise en croissance doit déterminer dans quelle mesure son propriétaire est prêt à renoncer à une partie de son contrôle en échange d'un soutien. Certains estiment que le propriétaire devrait conserver le contrôle aussi longtemps que possible, tandis que d'autres considèrent que le partage de la propriété dès le début permet de réduire les risques et de favoriser la croissance.

Vision fondamentale : Un bon jugement établit un lien entre la structure appropriée, la taille de l'organisation, son niveau de risque et ses besoins de capital

Le maintien du statut d'entreprise individuelle permet à une propriétaire comme Mariam de conserver le contrôle total et l'intégralité des bénéfices. Cette structure convient à une entreprise encore petite et facile à gérer, où des décisions rapides et indépendantes sont précieuses.

Cependant, avec la croissance de l'entreprise, les risques liés à la responsabilité illimitée et au manque de capital deviennent plus importants. La création d'une société de personnes avec Lina ou l'acceptation d'un investissement pour constituer une société de capitaux permettent de répartir les risques et de fournir des ressources auxquelles le propriétaire ne pourrait pas accéder seule, même si ces options exigent de parvenir à un accord et de partager la prise de décision.

En conclusion, il n'existe pas de structure unique qui soit toujours la meilleure. Une entreprise devrait rester indépendante tant qu'elle est petite et présente peu de risques. Elle devrait envisager de partager la propriété dès lors que les besoins de croissance, de risque ou de capital dépassent ce qu'une seule personne peut gérer seule.

Vision fondamentale

Cette réponse illustre les compétences fondamentales du jugement et du raisonnement : un jugement clair, un raisonnement logique, l'utilisation des preuves de l'unité et une conclusion justifiée.

Réflexion finale

Si vous étiez conseiller de Mariam aujourd'hui, lui recommanderiez-vous de rester seule, de créer une société de personnes avec Lina ou d'accepter l'investissement du propriétaire du café ? Justifiez votre conseil.

.....

.....

3

OBJECTIFS DES ORGANISATIONS D'ENTREPRISE ET PARTIES PRENANTES



UNITÉ TROIS

Objectifs des organisations d'entreprise et parties prenantes



L'idée majeure
Les objectifs orientent les décisions, mais les différentes parties prenantes jugent la réussite de différentes manières, ce qui engendre des conflits qui doivent être gérés.

Résultats d'apprentissage de l'unité 3 :

L'idée majeure
Les organisations d'entreprise fixent des objectifs pour orienter leurs décisions, mais les différentes parties prenantes jugent la réussite de manières différentes, ce qui engendre des conflits qui doivent être gérés.

Les questions essentielles

- À quoi une organisation d'entreprise devrait-elle aspirer ? Le profit et la responsabilité peuvent-ils coexister ?
- Quels intérêts devraient être prioritaires lorsqu'une organisation prend une décision ?

Concepts de base :

- Identifier les objectifs des organisations d'entreprise courants : le profit, la croissance, la survie et l'augmentation de la part de marché.
- Expliquer comment les objectifs peuvent entrer en conflit les uns avec les autres.
- Identifier les parties prenantes primaires (principales) et secondaires.
- Analyser les conflits des parties prenantes à partir de situations réalistes.
- Évaluer le rôle de l'éthique et de la responsabilité sociale dans la fixation des objectifs.
- Justifier un objectif recommandé en utilisant un raisonnement structuré.

Axe de réflexion
Un objectif pertinent précise ce que l'organisation cherche à accomplir, pour qui et dans quel délai.

Idée centrale de l'unité

Les organisations d'entreprise se fixent des objectifs pour orienter leurs décisions, mais les divergences entre les parties prenantes dans leur définition de la réussite engendre des conflits qui doivent être gérés.

Cas d'ouverture de l'unité

Étude d'un cas : L'offre de Youssef



La cuisine de Mariam, désormais dirigée conjointement par Mariam et Lina, a attiré l'attention de Youssef, un propriétaire de café prêt à investir. Il veut une croissance rapide : plus de succursales, plus de produits et des rendements plus élevés en un an. Lina est hésitante. Elle craint qu'une croissance trop rapide nuise à la qualité qui a fait le succès du projet et qu'il impose à Dina, qui l'aide à temps partiel, une charge de travail excessive.

Mariam réalise que l'organisation a maintenant besoin de quelque chose dont elle n'a jamais eu besoin auparavant : un objectif clair et écrit. « Qu'essayons-nous réellement d'accomplir? » demande-t-elle. « Et qui décide ? »

Réfléchissez !

L'organisation peut-elle connaître une croissance rapide tout en préservant la qualité de ses produits et le bien-être de ses salariés ?

Lien avec le texte - Discussion formative

1. Quels sont les différents objectifs suggérés par Youssef, Lina et Mariam ?
2. Pourquoi pourrait-il être difficile de satisfaire les trois points de vue en même temps ?
3. De quelles informations Mariam et Lina auraient-elles besoin avant d'accepter l'offre de Youssef ?

Section 1 : Les objectifs des organisations d'entreprise

Qu'est-ce que la cuisine de Mariam essaie de réaliser ?

Avant de répondre à Youssef, Mariam et Lina s'assoient pour définir clairement leurs objectifs pour la première fois. Jusqu'à présent, les décisions étaient prises de manière instinctive, mais des objectifs formels guideront chaque choix futur.
Elles énumèrent plusieurs possibilités : survivre au prochain mois difficile, croître régulièrement sans perdre en qualité, maximiser le profit aussi vite que possible, ou construire une marque locale respectée.

Développement du concept : Les objectifs courants des organisations d'entreprise

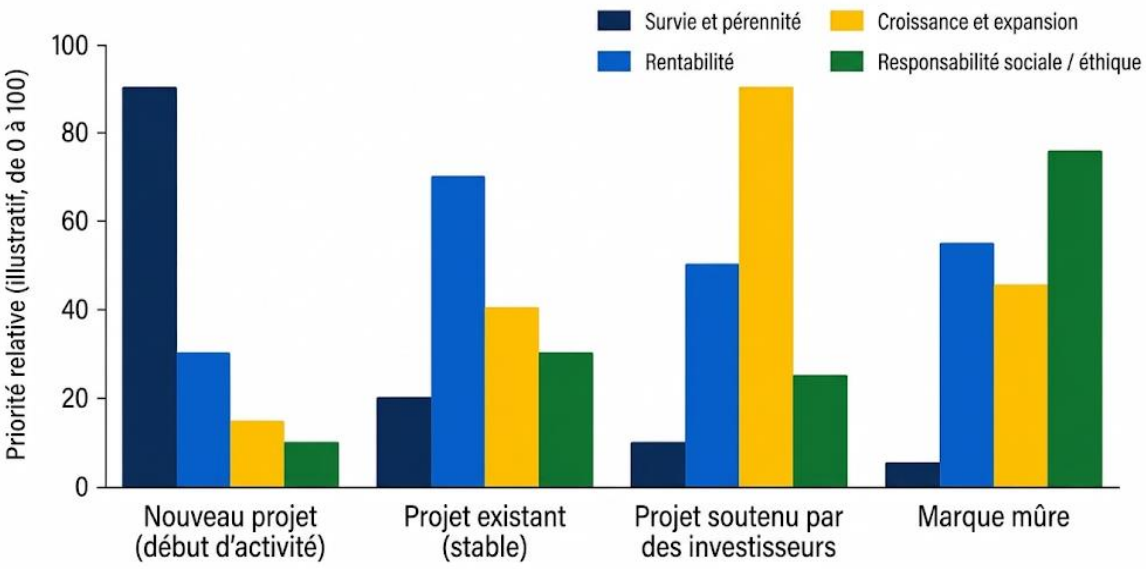
Les objectifs des affaires sont les buts spécifiques que l'organisation se fixe pour orienter ses décisions. Les objectifs les plus courants comprennent :

- **La survie :** Maintenir l'entreprise opérationnelle, en particulier pour les organisations nouvelles ou en difficulté.
- **La maximisation du profit :** Obtenir le rendement financier le plus élevé possible.
- **La croissance :** Augmenter les ventes, la part de marché, le personnel (les effectifs) ou les emplacements.
- **La part de marché :** Augmenter la proportion des ventes totales qu'une organisation contrôle sur son marché.
- **Les objectifs sociaux et éthiques :** Agir de manière responsable envers les personnes, l'environnement et la société dans son ensemble.

Le changement des objectifs selon la phase de l'organisation

Phase de l'organisation	Objectif principal probable
Nouvelle organisation – première année	La survie
Organisation établie et stable	Le profit ou la croissance régulière
Organisation avec un fort investissement	La croissance ou l'augmentation de la part de marché
Organisation mature et bien connue	La réputation de la marque ou la responsabilité sociale

FIGURE 3.1 — COMMENT LES OBJECTIFS CHANGENT SELON LA PHASE DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET



Rappelez-vous

L'objectif principal change souvent avec le changement du stade de croissance de l'organisation et ses circonstances.

Vision fondamentale :

L'objectif d'une organisation d'entreprise est rarement figé pour toujours ; il évolue à mesure que l'organisation se développe, et différents objectifs peuvent entrer en conflit les uns avec les autres.

Exercice - Vérification formative

1. Quel objectif recommanderiez-vous à la cuisine de Mariam en ce moment ? Justifiez votre réponse.
2. Pourquoi la survie et la maximisation du profit peuvent-elles parfois être opposées ?
3. Une organisation peut-elle poursuivre plus d'un objectif en même temps ?
4. Quels sont les risques de donner la priorité à la croissance trop tôt ?

Réfléchissez !

Que pourrait perdre la cuisine de Mariam en cherchant la croissance avant d'y être prête ?

Questions d'entraînement

1. Citez avec votre propre style quatre objectifs courants expliqués dans cette section.
   ……
2. Expliquez pourquoi une toute nouvelle organisation donne rarement la priorité absolue à la maximisation du profit ?
   ……

Section 2 : Les entreprises – Rôles et conflits des parties prenantes

Cartographier toutes les personnes impliquées

Lina suggère de dresser la liste de toutes les personnes affectées par la décision, et non pas seulement elles-mêmes. Sur le papier, la liste s'allonge plus que prévu : Dina, les clients réguliers, Youssef, les deux familles, les fournisseurs de farine et d'emballage, et même le quartier où elles opèrent.
Certaines de ces parties prenantes seront affectées directement et immédiatement comme les heures de travail de Dina et l'investissement de Youssef. D'autres seront affectées de manière plus indirecte comme la vision de la communauté sur la marque.

Développement du concept : Parties prenantes primaires et secondaires

Les parties prenantes primaires sont celles qui participent directement au fonctionnement quotidien de l'organisation ou qui dépendent de celui-ci, telles que la direction, les propriétaires, les employés, les clients, les fournisseurs et les partenaires commerciaux. Quant aux parties prenantes secondaires, elles sont affectées par l'organisation sans y participer directement, comme la communauté locale, le gouvernement et le grand public.

Partie prenante	Classification	Intérêt principal
Mariam et Lina – les deux propriétaires (la direction)	Primaire	Contrôle, profit et durabilité
Dina – assistante (les employés)	Primaire	Rémunération équitable et charge de travail gérable
Youssef – l'investisseur	Primaire	Retour sur investissement et

Partie prenante	Classification	Intérêt principal
(partenaires commerciaux)		croissance
Les clients	Primaire	Qualité, prix et fiabilité
Les fournisseurs	Primaire	Commandes régulières et paiement à temps
La communauté locale	Secondaire	Emplois locaux et pratiques équitables
Le gouvernement	Secondaire	Obligations fiscales et respect des lois et des règlements

Vision fondamentale :

Le conflit n'est pas le signe que quelque chose a mal tourné : c'est un résultat naturel du fait que différentes parties prenantes ont des priorités légitimes mais différentes.

Exercice - Vérification formative

1. Expliquez la différence entre une partie prenante primaire et secondaire pratiquement à l'aide de deux exemples.
2. Quel intérêt serait le plus menacé à cause de la croissance rapide ?
3. Comment Mariam et Lina pourraient-elles réduire le conflit entre les intérêts de Youssef et ceux de Dina ?

Application pratique

La décision	Partie prenante qui en bénéficie	Partie prenante qui est lésée
Accepter l'investissement total de Youssef	_____	_____
Rejeter l'investissement et croître lentement	_____	_____
Accepter un investissement partiel avec des conditions	_____	_____

Réfléchissez !

Est-il possible de concevoir une décision qui satisfasse chaque partie prenante au moins partiellement ?

Section 3 : L'éthique et la responsabilité sociale

Que coûterait réellement une croissance rapide ?

Lina soulève un point difficile : si elles grandissent trop vite, elles pourraient devoir acheter des ingrédients moins chers, réduire les heures de Dina pour économiser de l'argent, ou précipiter les commandes d'une manière qui affecte la qualité. Mariam admet que cela l'inquiète aussi.
Elles commencent à se poser un nouveau type de question : non pas « pouvons-nous faire cela ? » mais « devrions-nous faire cela ? »

Développement du concept : L'éthique des affaires et la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Terme essentiel

La responsabilité sociale est un engagement volontaire qui va au-delà du minimum exigé par la loi.

L'éthique des affaires fait référence aux principes moraux qui guident le comportement de l'organisation, y compris l'honnêteté, l'équité et le traitement des personnes. Quant à la responsabilité sociale des entreprises (RSE**),** elle désigne l'engagement volontaire d'une entreprise à agir de manière à profiter à la société et à l'environnement, au-delà de ce que la loi exige.

- Traitement équitable des employés (rémunération, horaires, sécurité).
- Honnêteté envers les clients concernant les ingrédients, les prix et la qualité.
- Traitement responsable des fournisseurs et des conditions de paiement.
- Prise en compte de l'impact environnemental et la contribution à la communauté locale.

Vision fondamentale :

Le comportement éthique et le profit ne sont pas automatiquement opposés - mais la poursuite du profit sans considération pour l'éthique crée souvent des conflits à long terme et des risques pour la réputation.

Exercice - Évaluation formative

1. Donnez un exemple de compromis éthique auquel Mariam et Lina pourraient être confrontées si elles se développent rapidement.
2. Pourquoi un comportement éthique pourrait-il aider une entreprise à long terme, même s'il coûte plus cher à court terme ?
3. Est-il possible pour une entreprise d'être à la fois très rentable et très éthique en même temps ? Justifiez.

Questions d'entraînement

1. Définissez la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans vos propres mots avec un exemple égyptien.
   ……
2. Expliquez comment le fait d'ignorer l'éthique au profit de bénéfice peut finalement nuire à d'une entreprise.
   ……

Réfléchissez !

Mariam et Lina devraient-elles accepter l'offre de Youssef si cela implique de réduire les heures de Dina? Justifiez votre point de vue.

Application des concepts : Études de cas simplifiés

Étude de cas 1 : La start-up de recyclage de Dina – Port-Saïd

Le petit projet de collecte et de recyclage de déchets de Dina lutte pour survivre à sa première année, mais un concurrent lui propose de la racheter à bas prix.

Tâche :

Quel devrait être l'objectif principal de Dina en ce moment : la survie, le profit ou la croissance ? Justifiez votre réponse.

……

Étude de cas 2 : L'atelier textile d'Omar – Mahalla

Omar peut augmenter ses bénéfices en payant moins d'heures supplémentaires à ses ouvriers, mais cela pourrait faire baisser le moral et augmenter la rotation du personnel.

Tâche :

1. Identifiez le conflit des parties prenantes dans ce scénario.

……

2. Que conseilleriez-vous à Omar de faire ? Et pourquoi ?

……

Étude de cas 3 : La ferme biologique de Rania – Fayoum

Rania pourrait gagner plus en utilisant des engrais moins chers et non biologiques, mais cela romprait la promesse éthique qu'elle fait à ses clients.

Tâche :

Rania devrait-elle privilégier le profit à court terme ou son engagement éthique ? Justifiez votre réponse.

……

Étude de cas 4 : La Cuisine de Mariam - Le délai de Youssef – Le Caire

Youssef donne à Mariam et Lina une seule semaine pour décider d'accepter ou non son investissement selon ses conditions initiales de croissance rapide.

Tâche :

Recommandez une réponse à Youssef, en utilisant, pratiquement, au moins deux groupes de parties prenantes pour étayer votre raisonnement.

……

Banque de questions d'entraînement – Unité (3)

Utilisez ces questions pour réviser l'ensemble de l'unité. Répondez par des phrases complètes en utilisant le vocabulaire de l'unité.

Premièrement : Questions à réponse courte

1. Énumérez quatre objectifs courants des organisations d'entreprise.
   ……
2. Expliquez la différence entre une partie prenante primaire et une partie prenante secondaire.
   ……
3. Définissez l'éthique des affaires par votre propre style.
   ……
4. Pourquoi les objectifs d'une entreprise en croissance pourraient-ils changer au fil du temps ?
   ……
5. Donnez un exemple de décision qui pourrait satisfaire un investisseur mais nuire à un employé.
   ……

Deuxièmement : Vrai ou Faux (corrigez les réponses fausses)

1. La survie est généralement l'objectif principal d'une toute nouvelle organisation. [Vrai / Faux]
2. Les parties prenantes primaires et secondaires veulent toujours le même résultat. [Vrai / Faux]
3. La responsabilité sociale des entreprises est exigée par la loi dans tous les cas. [Vrai / Faux]
4. Les objectifs peuvent entrer en conflit les uns avec les autres au sein de la même organisation. [Vrai / Faux]
5. Le comportement éthique ne peut jamais coexister avec la rentabilité. [Vrai / Faux]

Troisièmement : Questions à choix multiples

1. Quel objectif est le plus associé à une organisation dans sa toute première année ?
A. L'augmentation de la part de marché
B. La survie
C. Le profit maximum
D. La responsabilité sociale seulement

2. Quelle est la meilleure classification du fournisseur ?
A. Primaire
B. Secondaire
C. Aucun des deux
D. Le gouvernement

3. Que signifie l'abréviation RSE ?
A. Rapport des ventes de l'entreprise
B. Responsabilité sociale des entreprises
C. Registre du service client
D. Itinéraire d'approvisionnement central

Réfléchissez !

Un bon compromis n'élimine pas les divergences, mais répartit les avantages et les charges de manière défendable.

Quatrièmement : Réponse appliquée / étendue

1. Un propriétaire dit : « Ma seule tâche est de maximiser le profit pour les investisseurs. » Expliquez deux raisons pour lesquelles ce point de vue peut être trop étroit.
   ……
2. Concevez un compromis entre les intérêts de Youssef, Lina et Dina dans le cas d'ouverture de l'unité. Expliquez comment il répond aux préoccupations d'au moins deux parties prenantes.
   ……..

Le jugement et le raisonnement (JRE)

Les entreprises doivent-elles donner la priorité aux rendements des actionnaires, ou aux intérêts de toutes les parties prenantes, lors de la fixation des objectifs ?

Compréhension de la question

Cette question vous demande de peser deux visions sur la raison d'être d'une organisation d'entreprise : une vision qui fait des rendements des propriétaires et des investisseurs son objectif principal, et l'autre voit qu'elle équilibre les intérêts de toutes les personnes qu'elle affecte.
Donner la priorité aux rendements des actionnaires peut stimuler l'efficacité et la croissance, mais cela peut se faire au détriment des employés, des clients ou de la communauté. Quant à la priorité de toutes les parties prenantes, elle peut instaurer la confiance et la stabilité à long terme, mais cela peut ralentir la prise de décision et réduire les rendements à court terme.

Mettre en balance le rendement des actionnaires et la confiance instaurée auprès des salariés, des clients et de la société.

Concepts clés que vous pouvez utiliser

- Les objectifs des organisations d'entreprise
- Les parties prenantes primaires et secondaires
- Les conflits des parties prenantes
- L'éthique et la RSE
- La préférence entre la vitesse et la responsabilité

Situations possibles

- Les rendements des actionnaires devraient passer en premier, car l'investissement finance la survie et la croissance de l'entreprise.
- Prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, car le succès à long terme dépend de la confiance des employés, des clients et de la communauté.

Exigences d’une réponse forte

- Définir clairement les objectifs et les parties prenantes.
- Expliquer les arguments des actionnaires et les arguments de l'équilibre de toutes les parties prenantes.
- Utiliser des exemples comme la cuisine de Mariam, Omar et Rania.
- Évaluer les préférences et parvenir à une conclusion équilibrée et justifiée.

Le cadrage de l'écriture du jugement et de raisonnement (JRE)

La section	Qu’est-ce qu’il faut faire ?	Question directrice
Introduction	Définir les objectifs et les parties prenantes	Quel est l'enjeu de cette décision ?
Argument 1	Arguments en faveur des actionnaires	Pourquoi les investisseurs accordent-ils de l’importance à l’obtention d’un rendement plus élevé ?
Argument 2	Arguments en faveur de toutes les parties prenantes	Pourquoi la responsabilité au sens large est-elle importante pour les parties prenantes ?
Évaluation	Comparer les deux points de vue	La réponse dépend-elle du type ou de la taille ?
Conclusion	Prendre une décision justifiée	Quelle est la priorité lors de la définition des objectifs ?

Grille d'évaluation – Total des points : 20

Gamme de notes	Justification
18 - 20	Maturité analytique exceptionnelle et vision de niveau professionnel.
14 - 17	Raisonnement solide avec quelques faiblesses limitées.
10 - 13	Compréhension adéquate mais profondeur limitée.
6 -9	Compréhension élémentaire avec des lacunes analytiques.
0 - 5	Raisonnement limité et structure insuffisante.

Réponse modèle

Les organisations d'entreprise doivent-elles donner la priorité aux rendements des actionnaires, ou aux intérêts de toutes les parties prenantes, lors de la fixation des objectifs ?

Les organisations d'entreprise doivent décider quels intérêts priment lors de la définition des objectifs. Certains soutiennent que les rendements des actionnaires devraient être la priorité, car l'investissement permet à l'organisation d'exister. Tandis que d'autres soutiennent que toutes les parties prenantes devraient être prises en compte ensemble.

Donner la priorité aux actionnaires peut favoriser une prise de décision efficace et attirer les investissements dont une entreprise en croissance comme la cuisine de Mariam a besoin pour se développer. Sans investisseurs comme Youssef, la croissance peut être lente ou impossible.

Cependant, ignorer les autres parties prenantes comporte des risques réels. Si les conditions de travail de Dina se détériorent ou si les clients remarquent une baisse de la qualité, l'entreprise pourrait perdre la confiance qui a bâti sa réputation en premier lieu, ce qui finirait par nuire également aux rendements des actionnaires.

En conclusion, les rendements des actionnaires sont importants, mais ils sont mieux protégés à long terme si l'on prend également en compte les employés, les clients et la communauté. Une approche équilibrée réduit les conflits et construit une organisation plus durable.

Vision fondamentale : Les rendements des actionnaires sont protégés à long terme lorsque l'organisation préserve la confiance des autres parties prenantes.

Vision Fondamentale :

Cette réponse montre les compétences du jugement et de raisonnement essentiels : un jugement clair, un enchaînement logique, une utilisation des preuves de l'unité et une conclusion justifiée.

Réflexion finale :

Les intérêts de quelle partie prenante protégeriez-vous en premier si vous étiez conseiller à Mariam et Lina ? Et pourquoi ?

……

……

4

L’environnement interne et externe



UNITÉ QUATRE

L'environnement interne et externe



Résultats d’apprentissage de l’unité quatre

L’idée majeure
Les organisations d’entreprise opèrent au sein de conditions internes qu'elles peuvent contrôler et de forces externes qu'elles ne peuvent pas contrôler, et elles doivent s'adapter pour survivre.

Questions Essentielles :

- Quels sont les facteurs internes qui façonnent les décisions d'une organisation ? Et quelles sont les forces externes qui échappent à son contrôle ?
- Comment une organisation doit-elle réagir lorsque son environnement change soudainement ?

Concepts de base :

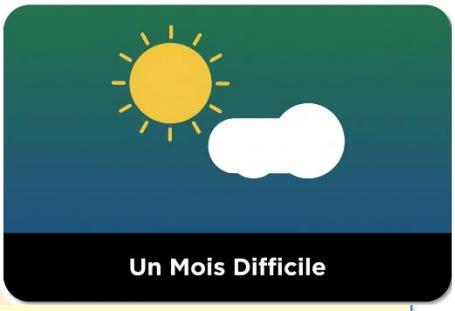
- Distinguer les facteurs internes et externes de l'organisation.
- Appliquer l'analyse PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental et Légal).
- Analyser comment les conditions du marché créent des opportunités et des menaces.
- Évaluer la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements environnementaux.
- Appliquer la pensée contextuelle à des situations commerciales égyptiennes réelles.

L'Idée fondamentale de l'unité :

Les organisations d'entreprise opèrent au sein de conditions internes qu'elles peuvent contrôler et de forces externes qu'elles ne peuvent pas contrôler, et elles doivent s'adapter pour survivre.

Cas d'ouverture de l'unité

Étude d'un cas : Un mois difficile



Dans un des mois, plusieurs choses ont changé en même temps pour la « cuisine de Mariam », parmi lesquelles : une forte augmentation des prix de la farine et du sucre, l'imposition de nouvelles réglementations sur la sécurité alimentaire, la mise à jour des emballages, la demande de certains clients pour des options saines à faible teneur en sucre, et l'apparition de nouvelles applications de livraison de pâtisseries moyennant une commission.
Ni Mariam ni Lina ne sont à l'origine de ces changements, mais tous affectent l'organisation. Mariam réalise qu'elle a besoin d'une méthode pour organiser sa réflexion sur ces forces qui échappent à son contrôle.

L'important n'est pas seulement d'observer le changement, mais de déterminer ce qui peut être contrôlé et ce à quoi il faut s'adapter.

Lien avec le texte - Discussion formative

1. Lequel des quatre changements se situe sous le contrôle de l'organisation et lequel est en dehors de son contrôle ?
2. Quel changement est le plus urgent pour que la cuisine de Mariam y réponde ? Et pourquoi ?

Réfléchissez !

Une organisation peut-elle réussir si elle ignore les changements qui se produisent autour d'elle ? Expliquez votre raisonnement.

Section 1 : Les facteurs internes

Que peuvent contrôler Mariam et Lina ?

Avant de regarder vers l'extérieur, Mariam et Lina font le point sur ce qui se passe à l'intérieur de leur propre organisation : leur personnel (Dina, à temps partiel), leurs finances (économies limitées, pas de prêt), leurs équipements (un seul vieux four domestique), et leur relation de travail (qui s'adapte encore à la prise de décision partagée).

Développement du concept : Quand est-ce que l'activité se développe à une organisation d'affaires ?

Les facteurs internes sont des conditions au sein d'une entreprise qu'elle peut généralement influencer ou contrôler, notamment :

- **Le personnel :** les compétences, la motivation, la disponibilité et l'expérience.
- **Les finances :** les liquidités disponibles, les dettes, l'accès au crédit, les prêts et les avances.
- **Les ressources et les équipements :** les machines, la technologie, les locaux et l'emplacement.
- **La direction et la culture :** la façon dont les décisions sont prises et communiquées.

Vision fondamentale :

Les facteurs internes fixent les limites de ce qu'une organisation peut faire de manière réaliste en réponse aux pressions externes ; une organisation avec des finances faibles possède, au moins, des alternatives lors de l'augmentation des coûts.

Exercice - Évaluation formative

1. Énumérez trois facteurs internes qui limitent actuellement la cuisine de Mariam.
2. Comment le fait de n'avoir qu'une seule employée à temps partiel affecte-t-il la capacité à répondre aux changements potentiels ?
3. Pourquoi les liquidités disponibles sont-elles importantes lors d'une période de hausse des prix ?

Réfléchissez !

Si les ressources financières de la cuisine de Mariam étaient plus solides, lequel des changements serait le plus facile à gérer ?

Questions d'entraînement

Expliquez les principales différences entre les facteurs internes et externes en illustrant un exemple pour chacun.

……
……

Section 2 : Les facteurs externes - L'analyse PESTEL

Que se passe-t-il autour de l'organisation ?

L'oncle de Mariam, qui est comptable, connaît un outil simple pour organiser les forces externes : l'analyse PESTEL. Il l'utilise pour classer les événements du mois en quatre catégories.

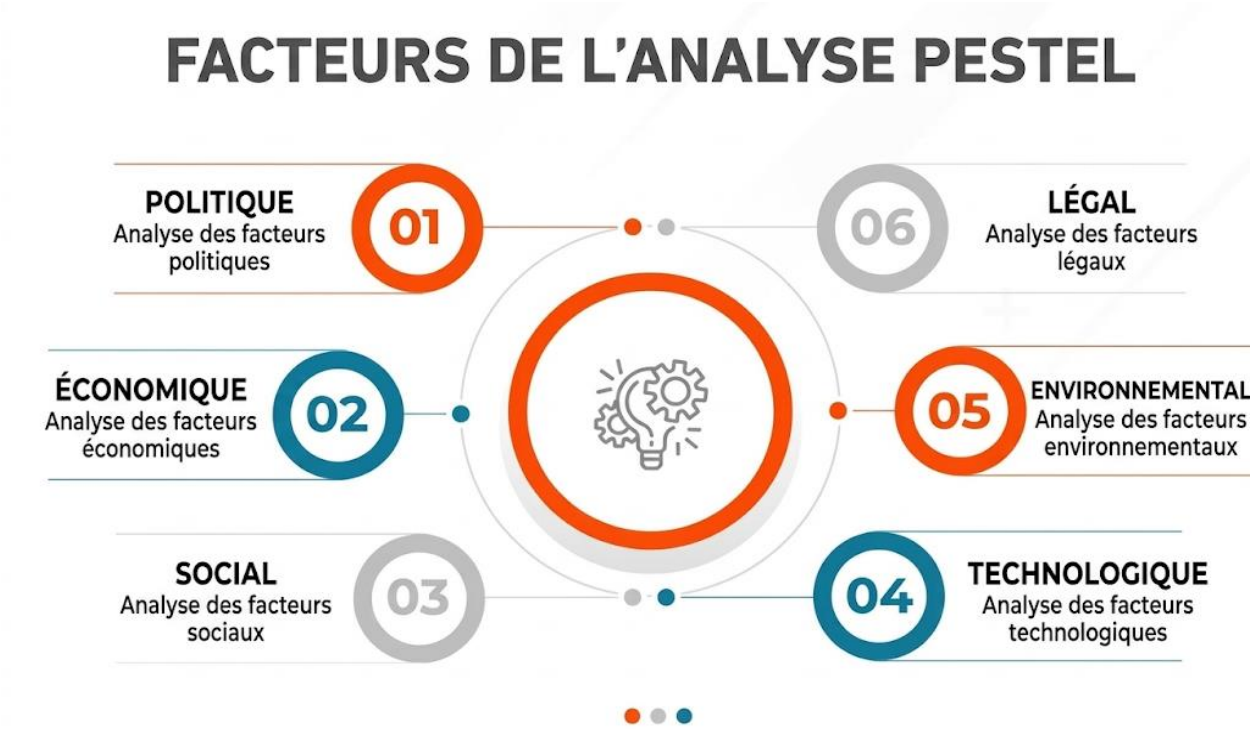
Développement du concept : L'analyse PESTEL

Le Facteur	La Description	Exemple de la cuisine de Mariam
Politique	La stabilité politique et le système de gouvernement du pays	Travailler dans des conditions favorables
Économique	Les prix, l'inflation, les revenus et les taux de change	Forte augmentation des prix de la farine et du sucre
Social	La culture, les tendances, la population et le mode de vie	Demande croissante pour des options saines et moins sucrées
Technologique	Les nouveaux outils, plateformes et innovations	Application de livraison proposant d'inclure les pâtisseries
Environnemental / Écologique	Disponibilité des matériaux, des conditions de travail et de production	Emplacement pratique pour les clients
Légal	Les lois, les réglementations et la législation	Nouvelle réglementation sur l'étiquetage de sécurité alimentaire

Vision fondamentale :

Les facteurs externes ne peuvent pas être contrôlés, mais ils peuvent être anticipés et préparés. Une organisation qui surveille régulièrement les facteurs PESTEL a moins de chances d'être surprise par les changements.

Terme clé :
PESTEL organise les forces externes en six catégories : politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales.



Exercice - Évaluation formative

1. Classez les six changements du cas d'ouverture en utilisant PESTEL.
2. Selon vous, quelles catégories de PESTEL changent le plus rapidement en Égypte aujourd'hui ? Et pourquoi ?
3. Donnez un facteur politique, économique, social, technologique, écologique ou légal supplémentaire qui pourrait affecter une petite entreprise alimentaire.

Application pratique

L'événement	Catégorie PESTEL	Opportunité ou menace ?
Annonce d'une nouvelle loi sur le salaire minimum	_____	_____
Tendance populaire de l'alimentation saine sur les réseaux sociaux	_____	_____
Lancement d'une nouvelle application de paiement mobile	_____	_____
Baisse de la livre égyptienne face au dollar	_____	_____
Changement du système de gouvernement de l'État	_____	_____
Propagation de tremblements de terre et de volcans	_____	_____

Réfléchissez !

Quel facteur PESTEL est le plus difficile à préparer pour une petite organisation, et pourquoi ?

Section 3 : Conditions du marché, opportunités et menaces

Transformer la pression en plan

En rassemblant l'image complète, Mariam réalise que certains changements sont des menaces (comme l'augmentation des coûts et l'apparition de nouvelles réglementations), tandis que d'autres sont des opportunités (comme la tendance des clients vers une alimentation saine et l'application de livraison rapide). La question n'est plus seulement de savoir ce qui se passe, mais comment y répondre.

Développement du concept : Opportunités et menaces

L'opportunité est une condition externe qu'une organisation peut utiliser à son avantage, tandis que la menace est une condition externe qui pourrait nuire à l'entreprise si elle n'est pas gérée. Le même événement peut être une menace pour une organisation et une opportunité pour une autre, selon la manière dont elle réagit (par exemple, le volume de la demande sur les produits).

Vision fondamentale :

Les organisations qui traitent le changement externe uniquement comme une menace prennent souvent du retard ; celles qui recherchent également l'opportunité sous-jacente s'adaptent plus rapidement.

Exercice - Évaluation formative

1. La tendance à l'alimentation saine est-elle une opportunité ou une menace pour la cuisine de Mariam ? Expliquez.
2. Comment la cuisine de Mariam peut-elle transformer l'augmentation du coût des ingrédients en une opportunité ?
3. Devrait-elle s'inscrire à l'application de livraison malgré la commission ? Justifiez.

Questions d'entraînement

1. Expliquez par un exemple comment le même événement externe peut être à la fois une menace et une opportunité selon l'organisation ?
   ……..
2. Appliquez l'analyse PESTEL à l'un des petits projets existants dans le pays.
   ……

Réfléchissez !

Ce mois représente-t-il une menace plus grande ou une opportunité plus grande pour la cuisine de Mariam ? Utilisez des preuves spécifiques.

Application des concepts : Études de cas simplifiés

Étude de cas 1 : La boutique de vêtements d'Amina – Le Caire

Une nouvelle taxe d'importation augmente le coût des tissus qu'Amina achète à l'étranger, ce qui réduit ses marges bénéficiaires.

Tâche :

Classez l'événement en utilisant PESTEL, et suggérez une seule réponse.

……..

Étude de cas 2 : Le magasin d'électronique de Tarek – Alexandrie

La dépréciation de la livre égyptienne rend le réapprovisionnement en appareils électroniques importés plus coûteux.

Tâche :

S'agit-il d'un facteur interne ou externe ? Classez-le en utilisant PESTEL.

……..

Étude de cas 3 : Le studio de fitness de Yara – (Gizeh)

De plus en plus de gens font de l'exercice à la maison en utilisant des applications de fitness au lieu de visiter des salles de sport.

Tâche :

1. Classez la tendance en utilisant PESTEL.

……

2. S'agit-il purement d'une menace, ou Yara peut-elle y trouver une opportunité ?

……

Étude de cas 4 : L'entreprise de logistique de Khaled – Mansourah

Les applications de livraison basées sur le GPS rendent le système manuel de planification d'itinéraires de Khaled obsolète aux yeux des clients.

Tâche :

Classez le facteur en utilisant PESTEL, et quelle est la réponse appropriée pour Khaled ?

……

Banque de questions d'entraînement – Unité (4)

Utilisez ces questions pour réviser l'ensemble de l'unité. Répondez par des phrases complètes en utilisant le vocabulaire de l'unité.

Premièrement : Questions à réponse courte

1. Définissez le facteur interne et le facteur externe en donnant un exemple pour chacun.
   ……
2. Que symbolise chaque lettre dans PESTEL ?
   ……..
3. Expliquez la différence entre une opportunité et une menace.
   ……..
4. Pourquoi une organisation ne peut-elle pas contrôler directement les facteurs externes ?
   ……
5. Donnez un exemple de changement technologique affectant les petites organisations égyptiennes aujourd'hui.
   ……..

Deuxièmement : Vrai ou Faux (corrigez les phrases fausses)

1. Une organisation peut généralement contrôler ou influencer les facteurs internes. [Vrai / Faux]
2. PESTEL signifie Politique, Économique, Social et Technologique. [Vrai / Faux]
3. Un événement externe ne peut jamais être à la fois une menace et une opportunité. [Vrai / Faux]
4. Une organisation financièrement solide a généralement plus d'options pour répondre aux changements externes. [Vrai / Faux]
5. Les réglementations gouvernementales sont un exemple de variable interne. [Vrai / Faux]

Troisièmement : Questions à choix multiples

1. Lequel des éléments suivants est une variable interne ?
A. L'inflation.
B. Une nouvelle réglementation gouvernementale.
C. Les liquidités disponibles et les compétences des employés.
D. Le changement de taux de change.

2. Sous quelle variable se classe l'augmentation du salaire minimum ?
A. Politique.
B. Sociale.
C. Technologique.
D. Interne.

3. Quelle est la meilleure description d'une opportunité de marché ?
A. Une condition qui nuit toujours à chaque organisation.
B. Une condition qu'une organisation peut utiliser à son avantage.
C. Une nouvelle loi seulement
D. Une faiblesse interne.

4. L'environnement interne _____ être contrôlé et maîtrisé ?
A. peut
B. ne peut pas
C. est difficile à
D. rien de ce qui précède

Quatrièmement : Réponse appliquée / étendue

1. Choisissez une organisation réelle que vous connaissez. Identifiez un facteur interne et un facteur externe de PESTEL qui l'affectent actuellement, et expliquez l'impact de chacun.
   ……
   ……
2. Expliquez pourquoi deux organisations du même secteur d'activité industrielle pourraient réagir très différemment au même changement externe ?
   ……
   ……

Le jugement et le raisonnement (JRE)

Dans quelle mesure l'organisation d'entreprise peut-elle contrôler l'environnement dans lequel elle opère ?

Compréhension de la question

La question vous demande d'évaluer l'équilibre du contrôle qu'une organisation a sur son succès. Les facteurs internes sont en grande partie sous son contrôle, tandis que les facteurs externes PESTEL ne le sont généralement pas, mais l'organisation est toujours en mesure de choisir sa réponse.
L'organisation disposant d'un financement solide, d'employés qualifiés et d'une gestion adaptable peut être mieux placée pour faire face à un choc externe qu'une organisation plus faible confrontée aux mêmes conditions.

Concepts que vous pouvez utiliser

- Les facteurs internes.
- Les facteurs externes PESTEL.
- Les opportunités et les menaces.
- La capacité d'adaptation.
- Les conditions du marché.

Situations possibles

- Les organisations possèdent un contrôle réel à travers la préparation et la réponse, même si elles ne contrôlent pas l'événement lui-même.
- Les organisations sont finalement à la merci de forces plus grandes qu'elles, et le contrôle peut parfois n'être qu'une illusion.

Exigences d’une réponse forte

- Une distinction claire entre les facteurs internes et externes.
- Une explication de la manière dont les variables PESTEL limitent le contrôle direct.
- Une explication de l'impact de la force interne sur la capacité à réagir.
- L'utilisation d'exemples tels que la cuisine de Mariam, Tarek et Khaled.
- Une évaluation des limites du contrôle et l'aboutissement à une conclusion équilibrée et justifiée.

Le cadrage de l'écriture du jugement et de raisonnement (JRE)

La Section	Qu’est-ce qu'il faut faire?	Question directrice
L'introduction	Définir les facteurs internes et externes	Que signifie le contrôle pour l'organisation ?
Argument 1	L'argument du contrôle à travers la réponse	Comment la préparation modifie-t-elle les résultats ?
Argument 2	L'argument du contrôle limité	Quelles sont les forces qui ne peuvent être influencées?
L'évaluation	Comparer les deux points de vue	Le contrôle dépend-il davantage de la force interne ou de la divination ?
La conclusion	Prendre une décision spécifique	Combien de contrôle réel l'organisation possède-t-elle?

Synthèse essentielle : La quantité de contrôle réel peut dépendre autant de la force interne de l'organisation que de la nature du choc externe.

Grille d'évaluation - Total des points : 20

Gamme de notes	Justification
18 - 20	Maturité analytique exceptionnelle et vision de niveau professionnel.
14 - 17	Raisonnement solide avec quelques faiblesses limitées.
10 - 13	Compréhension adéquate mais profondeur limitée.
6 -9	Compréhension élémentaire avec des lacunes analytiques.
0 - 5	Raisonnement limité et structure insuffisante.

Réponse modèle

"Dans quelle mesure une organisation d'entreprise peut-elle contrôler l'environnement dans lequel elle opère ?"
Les organisations d'entreprise ne peuvent pas contrôler les forces externes, telles que les réglementations gouvernementales, l'inflation et les tendances changeantes, mais elles peuvent contrôler la façon dont elles s'y préparent et y réagissent, ce qui soulève la question de leur degré de contrôle réel.
Les facteurs internes, tels que le financement, les ressources humaines et la gestion, donnent à l'organisation d'entreprise une réelle capacité à renforcer sa résilience face aux changements. Par exemple, la cuisine de Mariam ne peut pas empêcher l'augmentation des prix de la farine, mais le fait de disposer de solides réserves de liquidités lui offre plus d'options pour y faire face lorsque cela se produit.

Cependant, les chocs externes peuvent être si graves qu'ils dépassent la capacité d'y faire face, même pour des entreprises bien préparées. Par exemple, une dévaluation soudaine et forte de la monnaie pourrait nuire à une organisation d'entreprise, quelle que soit l'efficacité de sa gestion interne.
En conclusion, les organisations d'entreprise ont un contrôle réel, mais limité. Elles ne peuvent pas contrôler l'environnement externe lui-même, mais une gestion interne efficace influence considérablement leur capacité à y survivre et à s'y adapter.

Vision fondamentale :

Cette réponse démontre les compétences clés de la méthodologie JRE : formuler un jugement clair, fournir un raisonnement logique, utiliser des preuves de l'unité et parvenir à une conclusion justifiée.

Réflexion finale :

Lequel des quatre facteurs PESTEL pensez-vous qu'il est le plus difficile pour les petites entreprises en Égypte de se préparer à affronter ? Et pourquoi ?

……
……

5

Gestion et leadership



UNITÉ CINQ

GESTION ET LEADERSHIP



Résultats d’apprentissage de l’unité cinq

L’idée majeure
Les fonctions de gestion efficaces et le style de leadership influencent directement la qualité de la performance de l'équipe et le sentiment des individus vis-à-vis de leur travail.

Questions essentielles :

- Que signifie bien gérer une organisation ? Les leaders naissent-ils ainsi ou peuvent-ils être formés ?
- Comment le style de leadership affecte-t-il les travailleurs et les résultats ?

Concepts de Base :

- Expliquer les quatre fonctions de la gestion : la planification, l'organisation, le leadership (la direction) et le contrôle.
- Comparer les styles de leadership : autocratique, démocratique, délégatif (laissez-faire) et situationnel.
- Appliquer les fonctions de gestion à des situations réelles.
- Évaluer l'efficacité des différents styles de leadership.
- Analyser la manière dont les décisions sont prises sous pression

L'Idée centrale de l'unité :

Les fonctions de gestion efficaces et le style de leadership influencent directement la qualité de la performance de l'équipe et le sentiment des individus vis-à-vis de leur travail.

La question essentielle :

- Que signifie une bonne gestion pour une organisation d'entreprise ? Les dirigeants naissent-ils avec des capacités de leadership ou ces capacités peuvent-elles être développées et acquises ?
- Comment le style de leadership affecte-t-il les travailleurs et les résultats des affaires?

Cas d'ouverture de l'unité

Étude d'un cas : Mariam devient directrice



Axe de réflexion :

La gestion organise le travail et les ressources, tandis que le leadership guide et motive les personnes. L'organisation a besoin des deux.

Après avoir obtenu le contrat du café, Mariam et Lina embauchent leur première employée à temps plein, Dina. Pour la première fois, la tâche de Mariam ne se limite pas à la pâtisserie, mais elle gère désormais le temps d'une autre personne, la forme et évalue son niveau de performance.
Lors du premier jour de Dina, Mariam réalise qu'elle n'a jamais vraiment établi de planning de travail, organisé le flux de travail ou déterminé le degré de liberté à accorder à une employée. Elle se demande : doit-elle diriger chaque étape avec précision, ou faire confiance à Dina pour trouver sa propre méthode ?

Lien avec le texte - Discussion formative

1. Quelles sont les nouvelles responsabilités que Mariam assume lorsqu'elle devient employeur ?
2. Que pourrait-il se passer si elle gère mal Dina au cours des premières semaines ?

Réfléchissez !

Un nouvel employé a-t-il besoin d'un suivi et de directives de la part du directeur? Ou faut-il lui laisser une certaine indépendance, surtout lors de ses premières semaines ? Expliquez en donnant la raison.

Section 1 : Les quatre fonctions de la gestion

La première semaine de Mariam en tant que manager

Mariam réalise rapidement que gérer Dina nécessite plus que d'expliquer des recettes. Elle doit planifier son emploi du temps en fonction du volume des commandes, organiser la cuisine pour que les tâches ne se chevauchent pas, diriger en expliquant ses normes, et contrôler la qualité en vérifiant les commandes avant la livraison.

Développement du concept : Les quatre fonctions de la gestion

- **La planification :** fixer des objectifs et déterminer comment les atteindre.
- **L'organisation :** disposer les ressources, les tâches et les personnes de manière efficace.
- **Le leadership (La direction) :** guider et motiver les individus et communiquer efficacement avec eux.
- **Le contrôle :** établir des normes de mesure, surveiller les performances, identifier les écarts et corriger les problèmes.

La fonction	Exemple de la cuisine de Mariam
La planification	Déterminer le nombre de pâtisseries à préparer chaque jour.
L'organisation	Assigner Dina à la préparation pendant que Mariam s'occupe des commandes.
Le leadership	Orienter Dina selon les normes de qualité et l'encourager à travailler.
Le contrôle	S'assurer que les pâtisseries demandées quotidiennement sont préparées dans la quantité et avec la qualité appropriées.

Exercice - Évaluation formative

1. Donnez un exemple pour chacune des fonctions de planification, d'organisation, de leadership et de contrôle dans la cuisine de Mariam.
2. Que se passe-t-il si Mariam se concentre uniquement sur le contrôle sans planifier à l'avance ?
3. Quelle fonction est la plus difficile pour un manager débutant ? Et pourquoi ?

Synthèse essentielle :
Les fonctions de gestion travaillent ensemble de manière interdépendante et séquentielle, et une faiblesse dans une fonction crée des problèmes dans les autres.

Questions d'entraînement

Choisissez une activité à laquelle vous avez participé à l'organisation et identifiez un exemple pour chaque fonction de la gestion

……

……..

Réfléchissez !

Quelle fonction de gestion sera probablement la plus difficile pour Mariam au cours de son premier mois ?

Vision fondamentale :

Les fonctions de la direction sont la planification, l'organisation, la direction (leadership, communication, motivation) et le contrôle.

Section 2 : Les styles de leadership

Comment Mariam devrait-elle diriger Dina ?

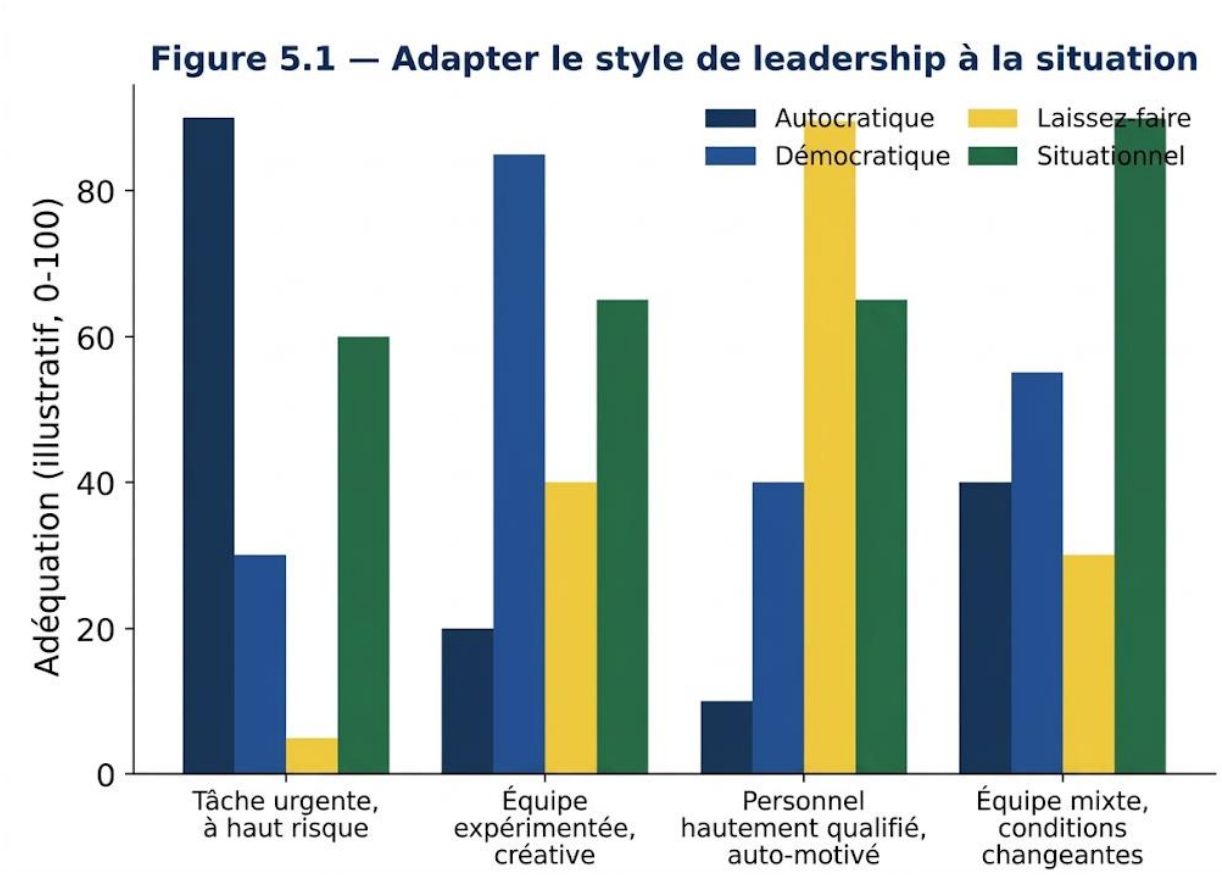
Mariam essaie différentes méthodes. Les jours de forte affluence, elle donne à Dina des instructions précises pour chaque tâche, et les jours calmes, elle la laisse organiser son propre travail. Elle commence à remarquer qu'aucune des deux approches ne fonctionne tout le temps.

Terme clé :
Le style de leadership est la manière dont le leader dirige ses subordonnés, les motive et les implique dans le processus de prise de décision.

Développement du concept : Les styles de leadership

Le style	La description	Peut être utilisé lorsque...
Autocratique	Le leader prend ses décisions unilatéralement avec une participation limitée des employés.	Le temps presse, le coût des erreurs est élevé ou les employés sont nouveaux.
Démocratique	Le leader implique les employés dans les décisions.	Les employés ont de l'expérience et les tâches ne sont pas routinières.
Délégatif (Laissez-faire)	Le leader délègue la prise de certaines décisions aux employés.	Les employés sont hautement qualifiés et motivés.
Situationnel	Le leader adapte son style à la situation ou au problème.	Changement de circonstances ou situations soudaines.

Synthèse essentielle :
Il n'existe pas un style unique qui soit toujours le meilleur. Un manager efficace adapte son style à la tâche, aux individus et à la pression du moment.



Vision fondamentale :

Il n'existe pas un style unique de leadership qui soit toujours le meilleur dans toutes les situations. Les dirigeants efficaces adaptent leur style à la tâche, aux individus et à la pression du moment.

Exercice - Évaluation formative

1. Quel style Mariam a-t-elle utilisé lors des jours d'affluence ? Était-ce approprié ?
2. Donnez un exemple de situation où le style délégatif (laissez-faire) pourrait échouer.
3. Pourquoi une nouvelle employée comme Dina pourrait-elle mieux réagir à un style plus autocratique au début ?

Application pratique

La situation	Le meilleur style de leadership	La raison
Arrivée d'une commande importante et urgente avec un délai serré.	_____	_____
Un employé expérimenté suggère une amélioration du processus.	_____	_____
Un designer indépendant très qualifié travaillant à distance.	_____	_____

Réfléchissez !

Le style de Mariam devrait-il changer à mesure que Dina acquiert de l'expérience ? Expliquez.

Section 3 : La prise de décision managériale

Une décision sous pression

Un après-midi, la livraison des ingrédients est en retard et une grosse commande est due dans deux heures. Mariam doit décider rapidement : doit-elle remplacer les ingrédients, retarder la commande ou demander de l'aide à un magasin voisin ? Elle n'a pas le temps pour une longue discussion.

Développement du concept : La prise de décision en gestion

La décision est le choix d'une alternative parmi les alternatives disponibles. Les managers prennent deux grands types de décisions :

- **Décisions routinières :** Choix récurrents, à faible risque, qui peuvent suivre des normes établies.
- **Décisions non routinières :** Nouveaux choix, à haut risque, nécessitant des informations et des compétences particulières.

Synthèse essentielle :
Des informations fiables et des objectifs clairs favorisent une prise de décision judicieuse dans un environnement professionnel soumis à des pressions.

Vision fondamentale :

Une bonne prise de décision dans un environnement sous pression repose sur la clarté des objectifs et la fiabilité des informations issues d'une analyse rigoureuse des données ; cela soutient une planification, un leadership et un contrôle efficaces.

Exercice - Évaluation formative

1. La décision concernant le manque d'ingrédients est-elle routinière ou non routinière ? Expliquez.
2. Quelles informations aideraient Mariam à prendre une décision rapide et efficace ?
3. Comment le style de leadership affecte-t-il le degré d'implication de Dina dans la décision ?

Réfléchissez !

Mariam devrait-elle prendre la décision seule, ou consulter rapidement Dina et Lina ? Justifiez

Questions d'entraînement

1. Décrivez une décision routinière et une décision non routinière qu'un propriétaire de petite entreprise pourrait rencontrer en une semaine.
   ……
2. Pourquoi les décisions non routinières génèrent-elles généralement plus de pression ?
   ……

Application de concepts : Études de cas simplifiés

Étude de cas 1 : L'expansion du restaurant de Hanaa – Le Caire

Avec l'ouverture d'une deuxième succursale, Hanaa éprouve des difficultés à préparer les plannings du personnel sur les deux sites simultanément.

La Tâche :

Quelle fonction de gestion représente la plus grande difficulté pour elle, et que devrait-elle faire ?

……

Étude de cas 2 : Le chantier de construction de Chérif – Assouan

Chérif prend toutes les décisions de sécurité seul sans demander l'avis des superviseurs de chantier expérimentés.

La Tâche :

Quel style de leadership utilise-t-il ? Est-ce approprié ? Justifiez.

……...

Étude de cas 3 : L'agence de design de Laila – Alexandrie

Laila accorde aux concepteurs principaux une liberté presque totale, mais un stagiaire débutant perd confiance en lui à cause d'un manque de directives.

La Tâche :

Quel style de leadership convient le mieux au stagiaire par rapport aux concepteurs principaux ?

……

Étude de cas 4 : L'usine d'Adel – Ville du 6 Octobre

Une machine tombe en panne au milieu de la journée de travail, et Adel doit décider en quelques minutes s'il faut arrêter la production ou la poursuivre avec une solution alternative.

La Tâche :

1. La décision est-elle routinière ou non routinière ?

……..

2. Quelle devrait être la priorité d'Adel lors de sa prise de décision ?

……

3. L'adoption d'une solution alternative par Adel affectera-t-elle le coût ?

…….

Banque de questions et d'entraînements de l'unité (5)

Utilisez ces questions pour réviser l'ensemble de l'unité. Répondez par des phrases complètes en utilisant le vocabulaire de l'unité.

Premièrement : Questions à réponse courte

1. Énumérez les quatre fonctions de la gestion et expliquez brièvement chacune d'elles.
   ……
2. Mentionnez les quatre styles de leadership abordés dans l'unité.
   ……
3. Expliquez la différence entre une décision routinière et non routinière.
   ……
4. Pourquoi un manager doit-il changer de style de leadership en fonction de la situation ?
   ……
5. Donnez un seul risque lié à l'utilisation du style autocratique avec des employés très expérimentés.
   ……

Rappelez-vous

Distinguez, dans vos réponses, les fonctions de la gestion, les styles de leadership et les deux types de décisions.

Deuxièmement : Vrai ou Faux (corrigez les réponses fausses)

1. La planification, l'organisation, le leadership et le contrôle sont les quatre fonctions de la gestion. [Vrai / Faux]
2. Le leader autocratique implique fortement les employés dans les décisions. [Vrai / Faux]
3. Le style délégatif (laissez-faire) convient aux nouveaux employés sans expérience. [Vrai / Faux]
4. Le leadership situationnel signifie adapter le style aux circonstances. [Vrai / Faux]
5. Toutes les décisions de gestion sont routinières et à faible risque. [Vrai / Faux]

Troisièmement : Questions à choix multiples

1. L'inspection des pâtisseries avant la livraison est un exemple de quelle fonction ?
A. La Planification.
B. L'Organisation.
C. Le Leadership.
D. Le Contrôle.

2. Quel style donne aux employés la plus grande autonomie?
A. Autocratique.
B. Démocratique.
C. Délégatif (Laissez-faire).
D. Situationnel.

3. Une panne soudaine d'équipements nécessitant une décision immédiate est décrite comme :
A. Une décision routinière.
B. Une décision non routinière.
C. N'est pas une décision du tout.
D. Une décision programmée.

Réfléchissez !

Le choix du style approprié dépend de l'expérience des employés, de la nature de la tâche, du temps disponible et des risques.

Quatrièmement : Réponse appliquée / étendue

1. Décrivez un leader ou un manager que vous avez observé (comme un entraîneur, un enseignant ou un propriétaire de petite entreprise). Identifiez son style de leadership et évaluez son efficacité.
   ……..
2. Concevez un plan court montrant comment Mariam utilise les quatre fonctions de gestion pour préparer Dina à son premier service seule.
   ……

Le jugement et le raisonnement (JRE)

Qu'est-ce qui est le plus important pour le succès d'une petite organisation : des systèmes de gestion solides ou un leadership fort des personnes ?

Compréhension de la question

La question vous demande de peser deux idées interconnectées mais distinctes : la gestion (c'est-à-dire la planification, l'organisation et le contrôle des ressources et des processus) et le leadership (c'est-à-dire la motivation et la direction des personnes).
Une organisation peut avoir d'excellents systèmes mais une équipe démotivée, ou une équipe très enthousiaste mais sans organisation ni structure. Les deux extrêmes comportent des risques.

Concepts que vous pouvez utiliser

- Les fonctions de la gestion.
- Les styles de leadership.
- La prise de décision.
- La motivation et la communication.
- Les décisions routinières et non routinières.

Axe du jugement

Une organisation peut disposer d'excellents systèmes et d'une équipe démotivée, ou d'une équipe motivée mais dépourvue d'organisation ; les deux situations comportent des risques.

Situations possibles

- Les systèmes de gestion solides sont plus importants car ils créent de la cohérence, de la cohésion et réduisent les erreurs.
- Un leadership fort est plus important car des individus motivés et bien dirigés atteignent efficacement l'objectif.

Exigences d’une réponse forte

- Définir clairement la gestion et le leadership, et montrer leurs liens et leurs différences.
- Expliquer l'argument en faveur de la priorité accordée aux systèmes de gestion.
- Expliquer l'argument en faveur de la priorité accordée au leadership.
- Utiliser des exemples (tels que la cuisine de Mariam, Hanaa et Chérif).
- Évaluer l'impact de la taille ou du stade de l'organisation et parvenir à une conclusion justifiée.

Le cadrage de l'écriture du jugement et de raisonnement (JRE)

La section	Qu’est ce qu'il faut faire?	Question directrice
L'Introduction	Définir la gestion et le leadership	En quoi diffèrent-ils et en quoi sont-ils liés ?
Argument 1	Argument des systèmes de gestion	Pourquoi les processus cohérents sont-ils importants ?
Argument 2	Argument du leadership des personnes	Pourquoi la motivation et l'orientation sont-elles plus importantes?
L'évaluation	Comparer les deux points de vue	La réponse change-t-elle avec la taille de l'organisation ?
La conclusion	Prise d’une décision justifiée	Qu'est-ce qui est le plus important pour le succès d'une petite entreprise ?

Grille d'évaluation - Total des points : 20

Gamme de notes	Justification
18 - 20	Maturité analytique exceptionnelle et vision de niveau professionnel.
14 - 17	Raisonnement solide avec quelques faiblesses limitées.
10 - 13	Compréhension adéquate mais profondeur limitée.
6 -9	Compréhension élémentaire avec des lacunes analytiques.
0 - 5	Raisonnement limité et structure insuffisante.

Réponse modèle

Qu'est-ce qui est le plus important pour le succès d'un petit projet : des systèmes de gestion solides ou un leadership fort des personnes?

La gestion et le leadership sont étroitement liés, mais ils ne sont pas identiques. La gestion implique la planification, l'organisation et le contrôle des ressources, tandis que le leadership implique la motivation et l'orientation des individus. Il est dit que les deux sont cruciaux pour le succès d'un petit projet.

Des systèmes de gestion solides aident un projet comme la cuisine de Mariam à fonctionner de manière cohérente ; des horaires clairs et des normes de qualité réduisent la probabilité d'erreurs coûteuses à mesure que le projet se développe.

Mais les systèmes seuls ne réussiront pas sans des personnes motivées prêtes à les suivre et à les améliorer La disposition de Dina à travailler avec rigueur dépend dans une large mesure de son style de leadership, et pas uniquement de la manière dont elle organise les tâches.

En conclusion, le leadership pourrait être légèrement plus important pour une petite organisation à ses débuts, car la confiance et la motivation doivent être établies avant de pouvoir compter sur les systèmes ; cependant, une gestion solide devient de plus en plus importante à mesure que l'organisation croît et ajoute du personnel.

Vision Fondamentale :

Cette réponse met en évidence les compétences fondamentales en matière de jugement et de raisonnement : un jugement clair, un enchaînement logique, l'utilisation des éléments probants de l'unité et une conclusion équilibrée.

Réflexion finale :

Pensez à une équipe dont vous faisiez partie. A-t-elle davantage souffert d'une mauvaise gestion ou d'un mauvais leadership ? Expliquez.

……

……

Grille d'évaluation - Total des points : 20

Gamme de notes	Justification
18 - 20	Maturité analytique exceptionnelle et vision de niveau professionnel.
14 - 17	Raisonnement solide avec quelques faiblesses limitées.
10 - 13	Compréhension adéquate mais profondeur limitée.
6 -9	Compréhension élémentaire avec des lacunes analytiques.
0 - 5	Raisonnement limité et structure insuffisante.

Réponse modèle

Dans quelle mesure une organisation d'entreprise peut-elle contrôler l'environnement dans lequel elle exerce ses activités ?

Les organisations d'entreprise ne peuvent pas contrôler les forces externes telles que les réglementations gouvernementales, l'inflation ou l'évolution des tendances. Elles peuvent toutefois contrôler la manière dont elles s'y préparent et y réagissent, ce qui soulève la question du degré réel de contrôle dont elles disposent.

Les facteurs internes, tels que le financement, les employés et la gestion organisée, donnent à l'organisation une réelle influence sur sa capacité à résister aux difficultés. La cuisine de Mariam ne peut pas empêcher

l'augmentation du prix de la farine, mais une solide réserve de trésorerie lui offre davantage d'alternatives lorsque cela se produit.

Cependant, les chocs externes peuvent parfois dépasser les capacités d'organisations pourtant bien préparées. Une baisse soudaine et importante de la valeur de la monnaie, par exemple, peut affecter une organisation, quelle que soit la qualité de sa gestion interne.

En conclusion, les organisations disposent d'un pouvoir de contrôle réel, mais limité. Elles ne contrôlent pas directement leur environnement externe, mais une gestion interne solide renforce considérablement leur capacité à survivre et à s'adapter.

Vision fondamentale

Cette réponse met en évidence les compétences fondamentales en matière de jugement et de raisonnement : un jugement clair, un enchaînement logique, l'utilisation des éléments probants de l'unité et une conclusion équilibrée.

Réflexion finale

Parmi les variables de l'analyse PESTEL, laquelle est la plus difficile à anticiper pour les petites entreprises en termes de degré de préparation ? Pourquoi ?

……

……

Vision essentielle

Un contrôle réel, mais limité : l'organisation ne contrôle pas directement son environnement, mais elle renforce sa capacité à survivre et à s'adapter.

GLOSSAIRE DES TERMES CLÉS

Principaux termes de gestion des affaires des dix chapitres, classés par ordre alphabétique selon le texte original :

Terme en anglais	Terme en français	Définition
Autocratic leadership	Leadership autocratique (Direction autoritaire)	Un style de direction dans lequel le manager prend des décisions seul avec peu de participation des employés.
Batch production	Production par lots	Une méthode de production dans laquelle des articles identiques sont fabriqués ensemble en groupes.
Break-even point	Seuil de rentabilité	Le niveau de ventes auquel les revenus totaux égalent les coûts totaux, de sorte que l'entreprise ne réalise ni bénéfice ni perte.
Budget	Budget	Un plan financier estimant les revenus et dépenses futurs sur une période donnée.
Business	Affaire / entreprise / projet	Une organisation qui fournit des biens ou des services, intentionnellement et de manière cohérente, en échange d'une valeur matérielle ou morale
Business ethics	Éthique des affaires	Les principes éthiques qui guident le comportement d'une organisation, y compris l'honnêteté et l'équité.

Terme en anglais	Terme en français	Définition
Business objective	Objectif du travail / Objectif commercial	Un but spécifique qui guide les décisions d'une organisation, tel que la survie, le profit ou la croissance.
Cash flow	Flux de trésorerie	Le mouvement de l'argent entrant et sortant d'une entreprise sur une période donnée.
Company	Société (par actions / dotée de la personnalité morale)	Une entreprise juridiquement distincte de ses propriétaires (actionnaires) et se distingue par une responsabilité limitée.
Corporate Social Responsibility (CSR)	Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)	Un engagement volontaire d'une organisation à agir de manière à bénéficier à la société et à l'environnement au-delà des exigences légales.
Decision-making framework	Cadre de prise de décision	Processus structuré consistant à comparer les options disponibles selon des critères clairement définis, plutôt que de s'appuyer uniquement sur l'intuition pour prendre une décision.
Democratic leadership	Leadership démocratique	Un style de direction dans lequel le manager implique les employés dans la prise de décision.
External factors	Facteurs externes	Les conditions entourant l'organisation et échappant à son contrôle qu'elle ne peut pas les contrôler directement, telles que

Terme en anglais	Terme en français	Définition
		l'économie ou les politiques gouvernementales.
Fixed costs	Coûts fixes	Les coûts qui restent les mêmes, sans changement, quel que soit le volume de production ou de vente d'une entreprise.
Flow production	Production continue (à la chaîne)	Une méthode de production continue, souvent automatisée, utilisée pour une production standardisée à grande échelle.
Goods	Biens	Produits physiques et tangibles que les clients peuvent toucher, posséder, transporter et stocker.
Herzberg's Two-Factor Theory	Théorie des deux facteurs de Herzberg	Une théorie de la motivation distinguant les facteurs d'hygiène (qui préviennent l'insatisfaction) des facteurs de motivation (qui créent la véritable motivation).
Hygiene factor	Facteur d'hygiène (au travail)	Dans la théorie de Herzberg, un facteur sur le lieu de travail (tel que le salaire ou la sécurité) qui prévient l'insatisfaction mais ne motive pas en soi.
Internal factors	Facteurs internes	Conditions au sein d'une organisation qu'elle peut généralement influencer ou contrôler, telles que le personnel et les finances.
Job production	Production individuelle (selon la demande)	Une méthode de production dans laquelle un seul article

Terme en anglais	Terme en français	Définition
		unique est fabriqué du début à la fin.
Laissez-faire leadership	Leadership délégatif (laisser-faire)	Un style de direction dans lequel le manager donne un minimum de directives et permet au personnel de s'autogérer.
Limited liability	Responsabilité limitée	Protection juridique signifiant que les pertes d'un propriétaire se limitent seulement au montant qu'il a investi dans l'entreprise.
Management functions	Fonctions de gestion	Les quatre tâches principales de la gestion d'une entreprise : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.
Market research	Étude de marché	Le processus de collecte d'informations sur les clients et les marchés pour soutenir les décisions commerciales.
Market segmentation	Segmentation du marché	La division d'un vaste marché en groupes plus petits de clients ayant des besoins similaires.
Marketing mix (4Ps)	Mix marketing (Les quatre éléments)	Les quatre éléments qu'une organisation gère pour atteindre les clients : le Produit, le Prix, la Place (Distribution) et la Promotion.
Maslow's Hierarchy of Needs	Pyramide des besoins de Maslow	Une théorie suggérant que les individus sont motivés par une hiérarchie de besoins, allant des besoins fondamentaux de survie

Terme en anglais	Terme en français	Définition
		à la réalisation de soi.
Motivator	Facteur de motivation	Dans la théorie de Herzberg, un facteur sur le lieu de travail (tel que la reconnaissance ou la responsabilité) qui crée une véritable motivation.
Needs	Besoins	Biens ou services essentiels à la survie, tels que la nourriture, l'eau et un abri de base.
Non-routine decision	Décision non routinière	Une décision nouvelle, sous haute pression ou à haut risque, qui nécessite un jugement ou des évaluations personnels plutôt que de suivre un processus standard.
Opportunity	Opportunité	Une condition externe qu'une organisation peut utiliser à son avantage.
Partnership	Société de personnes (Partenariat)	Une entreprise détenue et gérée par deux personnes ou plus qui partagent la propriété, les responsabilités et les bénéfices.
Performance management	Gestion de la performance	Le processus continu consistant à définir des attentes, à suivre les progrès et à fournir un retour d'informations aux employés (évaluation continue).
PESTEL analysis	Analyse PESTEL	Un outil pour analyser les facteurs externes affectant une affaire commerciale : Politique,

Terme en anglais	Terme en français	Définition
		Économique, Social, Technologique, Environnemental et Légal.
Place (marketing)	Place / Distribution (en marketing)	Un des éléments du mix marketing concernant l'endroit et la manière dont les clients accèdent à un produit.
Political/Politics factors	Facteurs politiques	Les lois, les règlements et les politiques gouvernementales qui affectent le fonctionnement et la gestion d'une organisation.
Price (marketing)	La fixation des prix (en marketing)	Un des éléments du mix marketing concernant le montant payé par les clients pour un produit.
Primary research	Recherche primaire (sur le terrain)	Nouvelles données collectées directement par une organisation, comme la réalisation d'un sondage.
Primary sector	Secteur primaire (Agricole/extractif)	Une partie de l'économie qui extrait les ressources naturelles directement de la Terre, comme l'agriculture ou la pêche.
Primary stakeholder	Partie prenante principale	Une personne ou un groupe directement impliqué dans les opérations quotidiennes d'une organisation ou qui en dépend directement.
Product (marketing)	Produit (en marketing)	Un des éléments du mix marketing concernant ce qui va

Terme en anglais	Terme en français	Définition
		être vendu, y compris la qualité et les caractéristiques.
Production method	Méthode de production	L'approche utilisée par une organisation pour fabriquer ses produits : production individuelle, par lots ou en continu.
Productivity	Productivité	Une mesure de la production par unité d'intrant, comme le nombre d'articles produits par travailleur et par heure.
Profit	Bénéfice / Profit	Le montant restant après qu'une organisation a soustrait ses coûts totaux de ses revenus.
Promotion (marketing)	Promotion (en marketing)	Un des éléments du mix marketing concernant la manière dont une organisation communique avec ses clients et les persuade des produits.
Qualitative research	Recherche qualitative	Une recherche qui recueille des opinions, des sentiments et les raisons sous-jacentes derrière les comportements plutôt que des données numériques.
Quality control	Contrôle de la qualité	Le processus de vérification que les produits répondent à une norme requise avant de parvenir au client.
Quantitative research	Recherche quantitative	Une recherche qui recueille des données numériques, comme "combien ?" ou "à quelle

Terme en anglais	Terme en français	Définition
		fréquence ?".
Recruitment	Recrutement	Le processus d'attraction de candidats appropriés pour postuler à un emploi.
Revenue	Revenus (Chiffre d'affaires)	Le revenu total généré par les ventes d'une organisation (Prix multiplié par la quantité vendue).
Risk (business)	Risque (commercial)	La probabilité qu'une décision ou un événement entraîne un résultat financier ou opérationnel négatif.
Routine decision	Décision routinière	Une décision répétitive, à faible risque, qui peut suivre un processus standard fixe.
Secondary research	Recherche secondaire (documentaire)	Données déjà existantes recueillies par d'autres, telles que les rapports et les études disponibles dans le domaine des affaires.
Secondary sector	Secteur secondaire (industriel/transformatif)	Une partie de l'économie qui transforme les matières premières en produits finis ou semi-finis.
Secondary stakeholder	Partie prenante secondaire	Une personne ou un groupe affecté par l'organisation, mais non directement impliqué dans ses opérations quotidiennes.
Sectors of industry	Secteurs industriels (d'activité économique)	Les trois grandes catégories de l'activité économique : primaire

Terme en anglais	Terme en français	Définition
		(extractive), secondaire (industrielle/transformative) et tertiaire (service).
Selection	Sélection et recrutement	Le processus consistant à choisir le meilleur candidat pour un emploi, souvent à travers des entretiens ou des tests.
Services	Services	Des actions ou avantages intangibles dont les clients bénéficient plutôt que de les posséder physiquement.
Shareholder	Actionnaire	Un individu ou une entité qui possède des actions (une partie de la propriété) dans une organisation.
Situational leadership	Leadership situationnel	Un style de direction dans lequel le manager adapte son approche à la situation spécifique et aux personnes impliquées.
Sole trader	Entreprise individuelle (Commerçant individuel)	Une entreprise détenue et gérée par une seule personne, qui assume une responsabilité illimitée.
Stakeholders	Parties prenantes	Tout individu ou groupe affecté par, ou ayant un intérêt dans, les décisions et activités de l'organisation.
Stakeholder conflict	Conflit des parties prenantes	Une situation où différentes parties prenantes souhaitent des résultats différents et

Terme en anglais	Terme en français	Définition
		concurrents d'une même décision commerciale.
Strategic thinking	Pensée stratégique	La capacité de peser les capacités internes d'une organisation face aux conditions externes pour guider sa trajectoire future.
Supply chain	Chaîne d'approvisionnement	La séquence des entreprises et processus impliqués dans la production et la livraison d'un produit au client final.
SWOT analysis	Analyse SWOT	Un outil d'évaluation des points forts, des points faibles, des opportunités et des menaces d'une organisation.
Targeting	Ciblage	Le processus consistant à choisir le ou les segments de clientèle sur lesquels une organisation concentrera ses efforts marketing.
Tertiary sector	Secteur tertiaire (des services)	Une partie de l'économie qui fournit des services plutôt que des biens physiques tangibles.
Threat	Menace	Situation ou condition externe susceptible de causer un préjudice à l'organisation si elle n'est pas gérée et maîtrisée avec prudence.
Training	Formation (Entraînement)	Le processus de développement des compétences et des connaissances d'un employé afin

Terme en anglais	Terme en français	Définition
		qu'il puisse exercer efficacement ses fonctions.
Unlimited liability	Responsabilité illimitée	Situation juridique dans laquelle le propriétaire de l'entreprise est personnellement responsable de l'ensemble des dettes et obligations de l'entreprise y compris sur ses biens personnels.
Value (business)	Valeur	L'avantage qu'un client perçoit d'un produit ou d'un service, qui peut provenir de la qualité, de la confiance ou de la commodité, et non seulement du prix.
Value chain	Chaîne de valeur	La séquence d'étapes - de la matière première à la vente finale - par laquelle un produit acquiert une valeur ajoutée.
Variable costs	Coûts variables	Les coûts qui changent directement en fonction du volume de production d'une entreprise.
Wants	Désirs	Biens ou services qui ne sont pas essentiels à la survie mais qui améliorent la qualité de vie.

Élaboration et Révision :
Prof. Dr. Helal Abd El Fatah Afify
Prof. Dr. Mostafa Mohamed Abdel Naby
Dr. Naeema Attia Mohammed Attia
Dr. Hesham Amin Emam Amin
Mme. Amira Awaad

Traduction :
Mme. Chérine Hechmat Abdel Hakam

Conception et mise en page technique :
Ing. Reham Mostafa Mohamed

Supervision générale :

Dr. Gebriel Anwer Hemeida

Chef de l'administration centrale pour le développement des curricula au CACD


الإدارة المركزية لتطوير المناهج
CACD
Central Administration Of Curriculum Development